SÉPTIMA EDICIÓN
Comportamiento
organizacional
JOHN M. IVANCEVICH
ROBERT KONOPASKE
MICHAEL T. MATTESON
Mc
Graw
Hill

Comportamiento organizacional

Comportamiento organizacional

Séptima edición

John M. Ivancevich

Cátedra Hugh Roy y Lillie Cranz Cullen y profesor de Comportamiento organizacional y administración de empresas
C. T. Bauer College of Business
University of Houston

Robert Konopaske

Profesor asistente de administración
Departamento de administración, negocios internacionales y dirección de empresas
College of Business
Florida Atlantic University

Michael T. Matteson

Profesor emérito en Comportamiento organizacional y administración de empresas
C. T. Bauer College of Business
University of Houston

Traducción

José Luis Núñez Herrejón

Traductor profesional

Revisión técnica

Margarita Bárcenas Salas

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Campus Estado de México

Carlos Miguel Barber Kuri

Universidad Anáhuac del Sur

Mc Graw Hill

MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MADRID
NUEVA YORK • PANAMÁ • SAN JUAN • SANTIAGO
AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI
SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

Director Higher Education: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Director editorial: Ricardo Alejandro del Bosque Alayón
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Editor de desarrollo: Edmundo Carlos Zúñiga Gutiérrez
Supervisor de producción: Zeferino García García

Comportamiento organizacional
Séptima edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.

DERECHOS RESERVADOS © 2006, respecto a la primera edición en español por
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
A Subsidiary of ***The McGraw-Hill*** *Companies, Inc.*
Corporativo Punta Santa Fe
Prolongación Paseo de la Reforma 1015 Torre A
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D. F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN 970-10-5623-X

Translated from the 7th edition of
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND MANAGEMENT
Copyright © MMV by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.
Previous editions © 1987, 1990, 1993, 1996, 1999, 2002 and 2005,

0-07-287516-X

1234567890 09875432106

Impreso en México Printed in Mexico

Dedicamos este libro a nuestras familias.

Acerca de los autores

John (Jack) M. Ivancevich ocupa la cátedra de administración de empresas Hugh Roy y Lillie Cranz Cullen en el C. T. Bauer College of Business, University of Houston. Imparte cursos de posgrado y licenciatura, realiza investigaciones de campo en organizaciones y ofrece programas de capacitación y consultoría a numerosas empresas nacionales e internacionales. Jack fungió como miembro numerario, decano asociado en investigación, decano universitario y rector de la universidad. Es autor, coautor y editor de varios libros de texto muy vendidos sobre administración de recursos humanos, comportamiento organizacional y administración de empresas.

Jack es autor de unos 150 artículos publicados en revistas académicas, ha impartido talleres y realizado proyectos de consultoría; ha dado pláticas y programas de capacitación a unas 200 organizaciones de diversos sectores y a empresas sin fines lucrativos. Entre sus libros profesionales más recientes se hallan *Guidelines for Excellence in Management* (South-Western, en prensa), *Managing Einsteins: Leading High Tech Workers in the Digital Age* (McGraw-Hill) y *Always Think Big* (Dearborn Trade). Jack ha recibido numerosas becas, honores y galardones, incluida su incorporación como socio fundador en el *Academy of Management Hall of Fame*.

Robert Konopaske es profesor asistente de administración de empresas en la Florida Atlantic University. Obtuvo su doctorado en administración en la University of Houston, y una maestría en estudios sobre negocios internacionales (MENI) en la University of South Carolina. Su actividad como docente e investigador se centra en temas relacionados con el comportamiento organizacional, la administración internacional y la administración de recursos humanos. Además de escribir un popular libro de texto sobre administración y otro sobre administración global y comportamiento organizacional, Rob ha publicado artículos de arbitraje en revistas como *Journal of Applied Psychology, Academy of Management Executive, Work & Stress, Sex Roles, International Journal of Human Resource Management* y *Journal of Business Research.*

En 2004, Rob fue nominado "Educador del año" y disfruta de su función como asesor docente de una popular asociación de estudiantes de negocios. Además, funge como crítico de diversas divisiones de la Academy of Management, el *Journal of Management* y el *International Journal of Human Resource Management*. Es miembro numerario del Applied Management Sciences Institute y presidente adjunto de los Talleres de Desarrollo Profesional de la División de Recursos Humanos de la Academy of Management. Ha vivido y trabajado en otros países, habla tres idiomas y ha ocupado puestos de dirección y marketing en una compleja organización sin fines lucrativos y en dos empresas multinacionales de Fortune 500.

Michael T. Matteson es profesor emérito en administración de empresas en la University of Houston. Tras obtener su doctorado en psicología industrial, Mike impartió de posgrado y licenciatura en el C. T. Bauer College of Business durante unas tres décadas. También fungió como decano asociado y director de departamento en la University of Houston. Asimismo, ha publicado numerosos artículos de investigación y teóricos sobre estrés ocupacional, manejo del estrés, salud preventiva, ascenso saludable en el lugar de trabajo, programas de intervención y métodos de investigación. Ha prestado servicios de consultoría e impartido programas de capacitación a organizaciones de diversos sectores. Es coautor y coeditor de varios libros de texto y especializados, entre los que se encuentran *Stress and Work: A Managerial Perspective, Management and Organizational Behavior Classics* y *Controlling Work Stress*.

Contenido

Prefacio xvii

PRIMERA PARTE
Campo del comportamiento organizacional 1

1 Introducción al comportamiento organizacional 3

2 Cultura organizacional 38

SEGUNDA PARTE
Cómo entender y manejar el comportamiento individual 75

3 Diferencias individuales y comportamiento en el trabajo 77

4 Percepciones, atribuciones y emociones 109

5 Motivación 136

6 Diseño del puesto, trabajo y motivación 174

7 Evaluación, retroalimentación y recompensas 205

8 Manejo del mal comportamiento 246

9 Manejo individual del estrés 280

TERCERA PARTE
Comportamiento de grupo e influencia interpersonal 319

10 Grupos y equipos 321

11 Manejo de conflictos y negociaciones 356

12 Poder, política y facultamiento (*empowerment*) 387

CUARTA PARTE
Procesos organizacionales 419

13 Comunicación 421

14 Toma de decisiones 458

15 Liderazgo 491

QUINTA PARTE
Diseño organizacional, cambio e innovación 529

16 Estructura organizacional y diseño 531

17 Administración del cambio y la innovación 579

APÉNDICE
A Técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas para el estudio del comportamiento organizacional y el ejercicio de la administración 621

GLOSARIO 629

NOTAS FINALES 641

ÍNDICE DE NOMBRES 675

ÍNDICE DE COMPAÑÍAS 685

ÍNDICE TEMÁTICO 688

Prefacio

Comportamiento organizacional y administración de empresas, ahora en su séptima edición, es aún un libro bien acogido por colegas y estudiantes. Esta revisión se basa en comentarios, sugerencias y solicitudes de los revisores así como en nuestra experiencia en la impartición de cursos basados en el libro, en nuestras observaciones de los asombrosos cambios que han ocurrido en todo el mundo y en nuestro deseo de dar una imagen completa, precisa y actualizada de los conocimientos, aplicaciones, controversias y optimismo en torno al comportamiento organizacional. Conforme avanza el siglo XXI, con todos sus veloces cambios ambientales y organizacionales que influyen en los administradores, todavía son las personas (empleados administrativos, técnicos, jefes de proyecto, programadores, ingenieros) quienes proporcionan los servicios o productos de las organizaciones. Este libro es sobre las personas —sus necesidades, ideas, comportamientos y emociones— que trabajan en las organizaciones o para ellas.

Revisamos y consideramos muchas sugerencias de colegas, alumnos y lectores anteriores de *Comportamiento organizacional y administración de empresas*. La estructura básica se mantiene en buena medida como se concibió al principio, pero actualizamos, racionalizamos y/o ampliamos significativamente el contenido de cada capítulo. Como sucede en cada nueva edición, dimos un tratamiento más completo al contenido básico. Parte de éste se racionalizó y se relacionó con sucesos, actividades y decisiones que se toman en la vida de las organizaciones. Actualizamos toda la información que así lo requiriese. Nuestra intención al hacer estas modificaciones sustantivas es ofrecer un tratamiento exhaustivo del comportamiento organizacional y la administración de empresas que ayude a los maestros a enseñar con facilidad y eficacia. Como maestros entregados a la docencia, hicimos la revisión sin olvidar a nuestros colegas maestros y a la población estudiantil. Este libro no se escribió como mensaje de investigación ni como un modelo teórico nuevo. Como sus predecesoras, la séptima edición de *Comportamiento organizacional y administración de empresas* contiene conocimientos que se aplican dentro y fuera del salón de clases.

Añadimos dos capítulos en esta edición: 4 y 8. El capítulo 4 trata sobre percepciones, atribuciones y emociones. El capítulo 8 tiene que ver con el manejo del mal comportamiento, el cual, si se deja avanzar, se convierte en un problema grave y costoso. Racionalizamos y combinamos en un solo capítulo los dos capítulos sobre liderazgo de la edición anterior. Estos cambios se iniciaron después de muchos análisis, críticas y una minuciosa experimentación en el aula.

¿Pueden presentarse los fundamentos de la teoría y la investigación del comportamiento organizacional y la administración a los estudiantes en forma interesante, divertida y que constituya un desafío? Consideramos que sí. Por ello, ampliamos la teoría, las investigaciones y las aplicaciones de los temas en esta edición. La séptima edición se distingue de la edición anterior en los aspectos siguientes:

1. El contenido y los capítulos adicionales hacen que el libro sea más completo.
2. Se hace hincapié en la aplicación de la teoría y la investigación en organizaciones reales, con más ejemplos y nuevos elementos.
3. Aparecen más ejemplos internacionales y multiculturales que demuestran la aplicación de los principios y los modelos. En todo el libro y sus elementos se intercalan aspectos, debates, conceptos y ejemplos internacionales y multiculturales.
4. En todo el libro se entretejen los temas fundamentales: manejo de la diversidad, cambios demográficos, cambios tecnológicos, calidad total, ética y globalización. Estos temas son congruentes con las recomendaciones de un contenido equilibrado que hiciera la American Assembly of Collegiate Schools of Business/International Association for Management

Education. Este cuerpo, acreditado internacionalmente, es el que establece las directrices para tratar apropiadamente los temas.

5. Se revisaron los elementos de final de capítulo: lecturas, ejercicios y casos. Después de escuchar a lectores y posibles lectores, agregamos, mantuvimos o eliminamos diversos elementos para estudiantes y maestros. Los elementos en el conjunto final se consideraron pertinentes, susceptibles de enseñarse y completos.
6. El conjunto completo de materiales —texto, lecturas, ejercicios y casos— hace que los estudiantes piensen en cómo responderían si se encontraran en la situación que se analiza o presenta en el libro.

Por medio de *Comportamiento organizacional y administración de empresas* (*COAE*), los estudiantes aprenden activamente sobre el comportamiento y la administración en el entorno laboral. Diseñamos el libro con la flexibilidad docente en mente. *COAE* combina texto, lecturas, ejercicios de autoaprendizaje, ejercicios de participación en grupo y casos. Estos elementos se orientan a estudiantes interesados en entender, interpretar y tratar de pronosticar el comportamiento de las personas que trabajan en las organizaciones.

El funcionamiento de las organizaciones es complejo. Aún no aparece ninguna teoría o modelo de comportamiento organizacional que sea mejor o más práctica que las demás. Por tanto, los administradores deben estar en posibilidades de sondear y diagnosticar las situaciones organizacionales al entender, interpretar y predecir el comportamiento. *COAE* fomenta el desarrollo de estas habilidades de investigación y diagnóstico. El primer paso en este desarrollo es que cada lector incremente su conciencia personal. Antes de diagnosticar por qué otra persona (un amigo, un subordinado o un competidor) se comporta de determinada manera, se requiere un análisis personal. Este primer paso introspectivo está incorporado en el contenido de cada capítulo y en los elementos de aprendizaje que se hallan al final de los capítulos de *COAE*. El contenido y estos elementos hacen que los estudiantes relacionen sus propios conocimientos y experiencias con el texto, las lecturas, los ejercicios y los casos del libro.

Esquema del libro

Comportamiento organizacional y administración de empresas está organizado en cinco partes, con un total de 17 capítulos, apéndice y glosario. El esquema destaca los comportamientos, estructuras y procesos que forman parte de la vida de las organizaciones con fines de lucro y no lucrativas. Las cinco partes son las siguientes:

Primera parte: Campo del comportamiento organizacional

El primer capítulo de *COAE*, "Introducción al comportamiento organizacional", presenta el campo del comportamiento organizacional y explora el cómo, el qué y el cuándo del comportamiento en las organizaciones tal como lo ven y perciben los administradores. El capítulo 2, "Cultura organizacional", abarca aspectos como la cultura interna, la diversidad cultural y la investigación intercultural.

Segunda parte: Cómo entender y manejar el comportamiento individual

Estos siete capítulos se concentran en el individuo y abarcan temas como "Diferencias individuales y comportamiento en el trabajo" (capítulo 3), "Percepciones, atribuciones y emociones" (capítulo 4), "Motivación" (capítulo 5), "Diseño del puesto, trabajo y motivación" (capítulo 6), "Evaluación, retroalimentación y recompensas" (capítulo 7), "Manejo del mal comportamiento" (capítulo 8) y "Manejo individual del estrés" (capítulo 9).

Tercera parte: Comportamiento de grupo e influencia interpersonal

Estos dos temas se exploran en una secuencia de tres capítulos: capítulo 10, "Grupos y equipos"; capítulo 11, "Manejo de conflictos y negociaciones" y capítulo 12, "Poder, política y facultamiento (*empowerment*)".

Cuarta parte: Procesos organizacionales

La cuarta parte consta de tres capítulos. El capítulo 13 abarca la "Comunicación", el capítulo 14 se enfoca en la "Toma de decisiones" y el capítulo 15, el "Liderazgo".

Quinta parte: Diseño organizacional, cambio e innovación

Dos capítulos conforman la parte final: el capítulo 16, "Estructura organizacional y diseño" y el capítulo 17, "Administración del cambio y la innovación".

Características de la séptima edición

En primer lugar, esta edición incluye muchos "elementos" docentes. Un elemento es una determinada historia, caso o ejemplo basados en el contenido y que guarda relación con los objetivos y el tema del capítulo. Los elementos de final de capítulo comprenden lecturas, ejercicios y casos que se eligieron por su importancia en relación con el contenido del capítulo y por la retroalimentación de quienes los han adoptado. En segundo lugar, entretejimos deliberadamente sucesos, situaciones y ejemplos globales en todo el contenido, elementos y materiales de final de capítulo. La globalización es un ámbito tan vital que debe presentarse y tratarse en todo el libro. En tercer lugar, el manejo de la diversidad en el lugar de trabajo se presenta y analiza en todo el texto. En cuarto lugar, reconocemos que la administración de calidad total (ACT) es una filosofía y práctica importante que influye en la cultura y competitividad de una empresa. Por ello, se presenta y revisa la ACT. En quinto lugar, la ética y el comportamiento ético son temas de importancia medular en todo el mundo. Integramos ejemplos, incidentes y debates que presentan dilemas éticos.

En sexto lugar, el texto imprime realismo y propósito. Se presentan cientos de ejemplos reales de decisiones, situaciones, soluciones a problemas, éxitos y fracasos. En este libro no predominan las compañías de Fortune 1000, pues también se recurre a empresas mucho más pequeñas y de tamaño mediano con las que los estudiantes posiblemente no estén muy familiarizados pero que ilustran el comportamiento organizacional y las actividades de la administración de empresas. Por último, dedicamos tiempo y espacio a explicar los conceptos, marcos de referencia y estudios que se presentan en el texto. No pretendimos ser una enciclopedia de términos y referencias a colegas, sino valernos de las ideas, trabajo y conceptos de éstos sólo cuando añaden valor de aprendizaje al contenido del capítulo. El objetivo de cada presentación consiste en plantear algo de valor. Un "recetario" de términos, nombres, puntos de referencia históricos o estudios empíricos por lo general resulta pedante y aburrido. Los comentarios sobre las ediciones anteriores de este texto señalan que *Comportamiento organizacional y administración de empresas* es ameno y adecuado para enseñarse. Se trata de atributos importantes para el éxito del libro.

En total se proporcionan 200 elementos de enriquecimiento para el aprendizaje y el conocimiento a manera de Encuentros organizacionales, ejemplos de CO global, Indicadores administrativos, características como Júzguelo usted mismo, lecturas, ejercicios y casos. Éstos sirven a los maestros en cualquier combinación que satisfaga los objetivos del curso, el estilo de enseñanza del docente y la situación en el aula.

Encuentros organizacionales

Las características Encuentros organizacionales se intercalan en todo el texto. Se centran en asuntos éticos, ejemplos globales y actividades generales relacionadas con el comportamiento organizacional y la administración de empresas. Dichos encuentros dan vida a los conceptos, pues presentan ejemplos significativos de actividades correspondientes al contenido del capítulo.

CO global

Las características CO global, que constituyen un nuevo elemento en esta edición, se enfocan concretamente en aspectos, problemas, situaciones y programas globales. Se basan en diversas situaciones individuales, de grupo y organizacionales.

Indicadores administrativos

En todo el texto aparece la característica Indicadores administrativos, al menos uno en cada capítulo. Este elemento explica en términos simples los principios de la administración y la dirección. Estos principios son fáciles de aprender y aplicar y se basan en la experiencia, teoría e investigación empíricas.

Júzguelo usted mismo

Esta edición incluye los escenarios "Júzguelo usted mismo", que presentan un problema, dilema o aspecto particular y exige que el estudiante tome una decisión y resuelva el dilema, problema o situación. Estos elementos tendientes a la acción tienen por objeto aumentar la participación del estudiante.

Lecturas

La séptima edición contiene lecturas clásicas y/o contemporáneas cuidadosamente seleccionadas de muy diversas fuentes (p. ej., *Academy of Management Executive, Harvard Business Review, Issues and Observations, Fast Company* y *Organizational Dynamics*). Cada lectura guarda relación directa con el contenido del capítulo.

Ejercicios

COAE incluye también ejercicios de aprendizaje individual y en grupo. Algunos ejercicios permiten que el estudiante participe de una manera que mejora su conocimiento personal. Estos ejercicios de autoaprendizaje ilustran cómo reunir y emplear apropiadamente la retroalimentación y hacen hincapié en la singularidad de la percepción, valores, personalidad y capacidades de comunicación de las personas. Además, en muchos ejercicios, se aplican las teorías y principios del texto en actividades grupales. El trabajo en grupo forma parte de la vida organizacional, así que estos ejercicios dan un toque de realismo a las situaciones. La interacción en grupo genera debates, discusiones animadas y cuestionamiento de ideas personales, además de compartir información.

Por otra parte, los ejercicios están diseñados para hacer partícipe al maestro en el proceso de aprendizaje. La participación del estudiante permite poner a prueba técnicas y pautas de comportamiento e integrar materiales de ejercicio al texto. Ningún ejercicio exige preparación previa por parte del maestro, si bien para algunos hay que retomar, en busca de información, una determinada sección o modelo que se presenta en el capítulo. El objetivo principal es que el lector participe.

Casos

COAE contiene casos largos. Estos casos reflejan una combinación de ejemplos, principios y lecciones de la economía, tanto antiguos como nuevos. Las lecciones se han aprendido —y aún se aprenden— de situaciones añejas, así como de ejemplos más recientes e incidentes actuales de primera plana. Estos casos dinámicos y realistas relacionan teoría, investigación y práctica. Ofrecen una visión interna de varios entornos y dinámicas organizacionales. Los casos, como el mundo real, no tienen una única solución "correcta". Al contrario, cada uno plantea el desafío a los estudiantes de que analicen la complejidad del entorno laboral como si fueran directores generales. Los casos también son un instrumento docente invaluable. Permiten que el estudiante sondee, diagnostique y resuelva en forma creativa problemas reales. Al mismo tiempo, por medio de discusiones y debates en clase, se fomentan la participación y el aprendizaje en grupo. Las preguntas que aparecen al final de cada caso pueden servir para orientar la discusión. Los análisis de los casos deben adecuarse al formato siguiente:

1. Leer rápidamente el caso.
2. Releer el caso de acuerdo con el modelo siguiente:
   a) Definir el problema principal del caso en términos de comportamiento organizacional y administración.

b) Si la información es incompleta, lo cual quizás así sea, hacer suposiciones realistas.
c) Resumir las causas probables del problema.
d) Considerar los costos y beneficios de cada posible solución.
e) Elegir una solución y describir cómo la instrumentaría usted.
f) Revisar de nuevo el caso. Asegurarse de responder las preguntas que aparecen al final del caso y de que su solución sea eficaz, factible, ética, defendible legalmente y también en un debate en clase.

Casos en video

Además de los casos de final de capítulo, a esta edición se le agregaron casos en video. Dichos casos aparecen al final de cada parte. Se diseñaron para utilizarse con el suplemento de video que acompaña el texto.

Sitio de apoyo de McGraw-Hill en Internet→www.mhhe.com/ivancevichob7e

Esta edición de *COAE* cuenta con un sitio en Internet, que ofrecerá información, perfiles y ejemplos actualizados que pueden emplearse con el contenido y los elementos del capítulo. Los recursos en Internet permitirán que los estudiantes investiguen más a fondo un suceso, una compañía, a una persona o una situación. La vasta cantidad de información disponible en Internet permitirá que los estudiantes enriquezcan el contenido que se lee y analizar en clase con sucesos actuales que ocurren en las organizaciones. Hay una parte del sitio protegida con *contraseña*, que consta de material suplementario de lectura y otros materiales docentes complementarios que pueden descargarse, disponible sólo para maestros.

Otros instrumentos de aprendizaje

Al principio de cada capítulo se presentan los *Objetivos de aprendizaje* para ayudar al lector a pensar en los conceptos, prácticas y aspectos clave. Cada capítulo incluye también los elementos ya analizados anteriormente.

Una parte importante de cualquier curso es la formación de un vocabulario. Por ello, al final del libro se ofrece un *glosario de términos clave* completo. Antes de una prueba o examen, los estudiantes pueden consultar el glosario y reconocer las palabras que se espera que conozcan y empleen. Además, en cada capítulo hay un glosario al margen que proporciona la definición de cada término clave tal como se analizó en el texto.

Si bien resulta difícil pintar un cuadro del comportamiento organizacional y la administración de empresas, tuvimos la determinación de ayudar al lector a que prepare su propio cuadro. Confiamos en que el texto, lecturas, ejercicios, casos y elementos de enriquecimiento para el aprendizaje y el conocimiento sean útiles para que todos los estudiantes se conviertan en audaces exploradores del comportamiento organizacional y administrativo en las organizaciones.

Colaboradores

Los autores queremos agradecer a los abundantes académicos, administradores e investigadores que contribuyeron con cada edición de *COAE*. Estamos en deuda con los individuos que concedieron su autorización para el uso de lecturas, ejercicios y casos. Además, quienes adoptaron las ediciones anteriores formularon sugerencias invaluables, ofrecieron materiales que se incorporaron al libro y nos informaron sobre lo que funcionaba debidamente. Estas personas son demasiado numerosas para mencionarlas a todas, pero apreciamos su voto de confianza, su disposición a ayudarnos a mejorar el libro y su entrega manifiesta a la enseñanza.

Además, dos colegas dieron forma de manera significativa al libro: James Donnelly, hijo, y James Gibson, de la University of Kentucky. Estas dos personas compartieron y pusieron en práctica la idea común de que la enseñanza y el aprendizaje sobre el comportamiento organizacional y la administración de empresas pueden ser una experiencia estimulante y valiosa. Roger Blakeney, Dick DeFrank, Bob Keller, Tim McMahon, Dale Rude y Jim Phillips, todos de la University of Houston; Dave Schweiger, de la University of South Carolina; y Art Jago, de

la University of Missouri, intercambiaron a lo largo de los años materiales, ideas y opiniones con los autores, todo lo cual se refleja en esta edición.

El procesamiento de palabras, las gráficas, el manejo de la base de datos y el apoyo y esfuerzos en el contacto administrativo de Ginger Couch y Peggy Adams son sin duda valiosos. Estas dos colegas permitieron mantener en calendario esta revisión, con un profesionalismo que siempre ha sido manifiesto para el equipo de autores. Saben cómo hilar las partes de un libro de manera oportuna.

Por último, este libro está dedicado a nuestros alumnos y ex alumnos de comportamiento organizacional y administración de empresas de las siguientes universidades: University of Maryland, University of Kentucky, University of North Carolina en Wilmington y University of Houston. También dedicamos este libro de texto a los estudiantes que ya son y a los que se convertirán en un futuro en los administradores de empresas tan necesarios para mejorar la calidad de vida general de la sociedad en el siglo XXI.

John M. Ivancevich

Robert Konopaske

Michael T. Matteson

PRIMERA PARTE

Campo del comportamiento organizacional

1. INTRODUCCIÓN AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
2. CULTURA ORGANIZACIONAL
CASO EN VIDEO DE LA PRIMERA PARTE

Lo que realmente une a los hombres es la cultura, las ideas y normas que tienen en común.

Ruth Benedict, Patterns of Culture (1934)

CAPÍTULO UNO

Introducción al comportamiento organizacional

Objetivos de aprendizaje

Después de terminar el capítulo 1, usted podrá:

- **Definir** en términos aplicados el comportamiento organizacional (CO).
- **Describir** las disciplinas que han contribuido al campo del comportamiento organizacional.
- **Analizar** la importancia de entender el comportamiento en las organizaciones.
- **Explicar** el modelo de dimensión temporal de la medición de la eficacia.
- **Explicar** la relación entre calidad y eficacia organizacional.

Imagine que va a trabajar, a una oficina, una planta o una tienda, y se encuentra con compañeros de trabajo a los que les emociona su labor, gerentes que escuchan con atención los comentarios de los empleados sobre sus labores y una atmósfera laboral energizante. Imagine un ambiente de trabajo en el que las personas desean trabajar con ahínco, sienten orgullo por el trabajo que realizan, confían entre sí y comparten ideas para mejorar el desempeño: un entorno agradable en el que los grupos trabajan juntos, resuelven problemas, establecen normas de calidad elevadas y disfrutan de la diversidad de los antecedentes familiares, étnicos y religiosos de los compañeros de trabajo.

¿Se trata acaso sólo de la ilusión de un entorno laboral ideal? Es el bosquejo de un entorno laboral que todo administrador de empresas apreciaría, disfrutaría y se esforzaría en mantener. Es una imagen del tipo de lugar de trabajo que los administradores de empresas deberían marcarse como objetivo. Es el tipo de lugar de trabajo que tendrá que crearse si una empresa, un empresario o una institución pretende sobrevivir en los años por venir.

Jack Welch, ex director general de General Electric, empezó como un director autoritario tradicional, pero con los años en que estuvo al mando se orientó más hacia los recursos humanos. En sus inicios, el señor Welch tenía la reputación de eliminar a sectores enteros de empleados. Llegó a conocérsele como “Bomba de neutrones Jack”. A la gente podía eliminársela siempre que la empresa permaneciera intacta. La opinión siguiente capta la comprensión final de Welch respecto de lo esencial y fundamental que es el ser humano para el éxito de una organización:

> Se subestiman mucho los talentos de nuestra gente y se subutilizan sus habilidades. Nuestra principal tarea consiste en rediseñar los fundamentos de nuestra relación con los empleados. El objetivo es crear un lugar en el que las personas sientan la libertad de ser creativas, en donde tengan una sensación de logro; un lugar que saque lo mejor de todos.[1]

LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y EL TRABAJO AHORA Y EN EL FUTURO

En el ambiente laboral actual, los administradores de empresas deben ser ágiles y flexibles para que sus empresas desarrollen y mantengan una ventaja en un mundo globalizado cada vez más competitivo. También necesitan aprovechar la fuerza de la tecnología de la información y el capital humano para tener éxito. Las fuerzas competitivas que enfrentan los administradores se rigen por los cambios tecnológicos y una globalización cada vez mayor. Estas fuerzas impulsoras se caracterizan por una mayor intensidad de conocimientos y el uso de la información, la liberalización de las economías en desarrollo (p. ej., China e India), y por nuevas alianzas y reglas económicas.

Una buena forma de obtener cierta perspectiva sobre la rapidez con que cambia el ambiente y las fuerzas competitivas consiste en examinar el sector de las computadoras. A mediados de los años ochenta, las empresas más fuertes eran IBM y Apple Computer. Ambas luchaban sin descanso por obtener una participación en el mercado de computadoras personales y software. Actualmente, aún existen estas dos empresas, pero las compañías dominantes son Dell (computadoras personales) y Microsoft (software). Viendo hacia el futuro, ¿qué marca será la que figure en el empaque?

Los mercados trascienden las fronteras o se globalizan. Las fusiones, adquisiciones y empresas que se inician están cambiando la operación de los mercados globales. En muchos sectores, se han formado alianzas estratégicas. La clave crucial para competir globalmente es el capital humano. Para atraer, retener y desarrollar capital humano, las organizaciones tendrán que crear un entorno en el que la regla sea el aprendizaje continuo. Las organizaciones deben identificar los conocimientos, transferirlos a los empleados y actualizarlos todo el tiempo.

El conocimiento se necesita en el puesto, al trabajar en equipo, interactuar con grupos de interés externos (p. ej., proveedores) y obtener información sobre los competidores. Los gerentes de Wal-Mart compran en forma sistemática en las tiendas de los competidores para ver cómo operan, y cómo se ofrecen y comercializan servicios y productos.

El hecho de compartir conocimientos es otro aspecto importante para no dejar de ser competitivos. Ericsson, una empresa de productos electrónicos sueca, fomenta este aspecto por medio de la tecnología de la información. Los empleados de Ericsson y sus familiares tienen acceso gratuito a Internet. Internamente, los empleados de esta empresa utilizan un sitio web enfocado en el desarrollo de competencias. Muchos empleados recurren a foros, salas de conversación y salas de plática especializadas para crear comunidades de práctica (p. ej., grupos informados unidos por conocimientos, intereses y valores compartidos en relación con un concepto, una idea o una actividad).

Fuentes: Adaptado de Thomas H. Davenport y Laurence Prusak, *What's The Idea?* (Boston: Harvard Business School Press, 2003); T. Hellstrom, "Knowledge and Competence Management at Ericsson: Decentralization and Organizational Fit", *Journal of Knowledge Management*, 2000, pp. 4-10; y Michael A. Hitt, "The New Frontier: Transformation of Management for the New Millenium", *Organizational Dynamics*, 28 (invierno de 2000), pp. 7-16.

Al final, la clave para dirigir a la gente de modo que genere ganancias, productividad e innovación, además de que tenga un verdadero aprendizaje organizacional, radica en última instancia en la perspectiva de quienes están al frente de las organizaciones. Pfeffer captó la importancia de las personas al plantear diversas interrogantes y problemas.

> Cuando los directivos consideran a su gente, ¿ven que los costos se reducen? ¿Ven a empleados renuentes propensos al oportunismo, a achicarse y a irse por la libre, en los que no puede confiarse y que necesitan un control estrecho por medio de supervisión, recompensas y sanciones? . . . O bien, ¿ven a individuos inteligentes, motivados, valiosos, los activos estratégicos más importantes y valiosos que pueden tener sus organizaciones? . . . Con la perspectiva correcta, todo es posible; con la equivocada, los esfuerzos de cambio y los nuevos programas se vuelven ardides, y de nada servirán consultas, seminarios o lemas, por más numerosos que éstos sean.[2]

Es probable que las perspectivas de Welch y Pfeffer sobre la gente sean significativas en el siglo XXI. Además de tener sensibilidad hacia la gente y ser astutos, los administradores de empresas y líderes necesitarán otras habilidades y competencias. La próxima generación de líderes requerirá el encanto de un debutante, la flexibilidad de un gimnasta, y la rapidez y agilidad de un guepardo. También será de ayuda dominar un segundo idioma y tener conocimientos funcionales sobre tecnología y leyes. En virtud de que el cambio está tan generalizado y es tan frecuente, los administradores de empresas tendrán que ser emprendedores. Ya no se tolerará tener que esperar instrucciones sobre qué hacer y cómo trabajar con las personas. Las cualidades medulares del siglo XXI para crear la atmósfera de trabajo ideal comienzan con la inteligencia, la pasión, una ética laboral sólida, una orientación al trabajo en equipo y un interés genuino por la gente.[3]

En el recuadro de Encuentro organizacional que aparece en la parte superior de esta página analizamos el trabajo y la administración de empresas ahora y en el futuro. Este encuentro capta algunos de los principales conductores del cambio que los administradores deben abordar para ser eficaces.

Fuerzas ambientales que dan nueva forma a la práctica de la administración

Hay diversas fuerzas que dan nueva forma a la naturaleza de la administración en las organizaciones. Una cantidad cada vez mayor de organizaciones reconoce esto y buscan canalizar sus talentos directivos para lograr metas, utilizando sus conocimientos sobre cada una de las seis fuerzas principales: poder de los recursos humanos; globalización; diversidad cultural; rapidez del cambio; el nuevo contrato psicológico entre trabajador y empleador; y tecnología.[4]

poder
Capacidad para hacer que se lleven a cabo las cosas en la forma como se desea.

La primera fuerza en acción es el **poder** de los recursos humanos. La forma en que la gente (administradores, técnicos y especialistas en personal) trabajan, piensan y se comportan dicta el rumbo y el éxito de una empresa. Por desgracia, hay una reserva cada vez menor de aspirantes calificados a los puestos y una escasez de trabajadores técnicamente calificados. Es más importante que nunca el manejo de los recursos humanos como activos valiosos que deben mantenerse y mejorarse.

globalización
Interdependencia de transporte, distribución, comunicación y redes económicas entre las fronteras internacionales.

Para competir con eficacia en el siglo XXI, debe entenderse y abordarse la **globalización**. La competencia global —caracterizada por redes que unen a países, instituciones y personas— empieza a dominar la economía mundial. De las 25 corporaciones más grandes en términos de valor de mercado, 17 son estadounidenses, tres japonesas y cuatro británicas.[5] Como resultado de la integración global, la tasa de crecimiento del comercio mundial aumenta mucho más rápido que la del producto interno bruto mundial. Esto quiere decir que el comercio de bienes y servicios entre las naciones ha aumentado mucho más rápido que la producción real de bienes del mundo. Para sobrevivir al rápido ritmo de los cambios en el mundo globalizado, las empresas no sólo deben invertir capital, sino también en las personas. Mientras una empresa contrate, seleccione, retenga y motive bien a una fuerza laboral especializada, ejercerá un impacto importante en las posibilidades que tenga para competir en un mundo cada vez más interdependiente globalmente.

En el recuadro de CO global que aparece en la página siguiente se describe el Índice de globalización, una clasificación de la integración y las actividades de globalización de 62 naciones. Este índice ofrece un indicador general de las tasas de integración global que se han logrado con las transacciones y actividades dentro y entre las naciones. Irlanda destaca como la nación más globalmente integrada, según este Índice de globalización.

diversidad cultural
Vasto conjunto de diferencias creadas por fenómenos culturales como la historia, las condiciones económicas, las características de personalidad, el idioma, las normas y las costumbres.

La **diversidad cultural** de la fuerza laboral es ya una realidad en Estados Unidos. Conforme cambia la composición de la fuerza laboral estadounidense, los directivos y compañeros de trabajo necesitan aprender más unos sobre otros para que se cree una cultura laboral receptiva. Japón y China son básicamente sociedades homogéneas en términos de raza, pero Estados Unidos es racialmente diverso, y esta diversidad aumenta rápidamente desde los años setenta. No sólo crece la diversidad racial y étnica, sino que son cada vez más las mujeres, los trabajadores mayores y las personas con discapacidades quienes ingresan a la fuerza laboral. En 2003, se consideraba que la fuerza laboral era de mediana edad, cerca de 50 por ciento se hallaba entre los 35 y los 54 años de edad, y aproximadamente 50 por ciento de los trabajadores eran mujeres. La parte minoritaria de la fuerza laboral en 2003 era de cerca de 25 por ciento.[6]

Los afroamericanos, hispanos y asiáticos son ahora los grupos de mayor crecimiento en la mezcla de empleados estadounidenses. Es probable que cerca de 27 por ciento de la fuerza laboral de Estados Unidos no sea de raza blanca para 2005.[7] La creciente participación de las minorías y las mujeres en la fuerza laboral plantea diversos problemas que los administradores deben abordar para conservar su competitividad en términos globales. ¿Están preparadas las minorías y las mujeres para asumir puestos con remuneraciones altas y un estatus superior? Sólo si las organizaciones capacitan y preparan debidamente a las minorías y a las mujeres para ocupar puestos significativos, las instituciones serán competitivas.

rapidez del cambio
Velocidad con que ocurre el cambio. El cambio rápido se encuentra en muchos ámbitos, como la tecnología, la demografía, la globalización y los nuevos productos y servicios.

La **rapidez del cambio** es otra fuerza básica que debe reconocerse. El fax, Internet, la ingeniería genética, los microchips, el desmoronamiento de los imperios socialistas, y consumidores más exigentes que desean productos y servicios de mejor calidad a un precio más bajo y sin retrasos son algunos cambios que recorren el mundo. Entender, adecuarse y aprovechar el cambio es ahora parte de los requisitos del puesto de un director o un gerente.

EL ÍNDICE DE GLOBALIZACIÓN

Desde la primavera de 2000, reventó la burbuja tecnológica en todo el mundo, generando un descenso en los mercados de valores de todo el orbe. Como comentara el laureado con el premio Nobel Joseph Stiglitz, el mundo sin fronteras "a través del cual fluyen bienes y servicios" también carece de fronteras cuando fluye lo negativo. Por ejemplo, considere la angustia mundial por las tragedias en Estados Unidos del 11 de septiembre de 2001, el encono resultante entre Estados Unidos y Francia y Alemania, y el temor a la propagación de una epidemia sanitaria internacional.

Para dar sentido a un mundo "sin fronteras", A. T. Kearney y *Foreign Policy Magazine* desarrollaron el "Índice de globalización". La medición es un aspecto que suele faltar al describir la rapidez o lejanía con que se da la globalización. ¿Cuánto cuesta la globalización? ¿Qué países son los más globalizados? ¿Cuáles son los menos globalizados? En este índice se emplean indicadores como tecnología de la información, finanzas, comercio, política, viajes y comunicaciones personales para evaluar los niveles de integración global. El índice es un esfuerzo por medir la densa red de relaciones y actividades a través de las fronteras cada año.

Salvo contadas excepciones, los países que obtienen las calificaciones más elevadas en el Índice de globalización disfrutan de una mayor libertad política, según mediciones de la encuesta anual Freedom House de libertades civiles y derechos políticos. El índice se calcula para 62 naciones, las cuales representan 85 por ciento de la población mundial.

Irlanda y Suiza encabezan la lista como las naciones más globalizadas. Desde hace mucho, las fuertes políticas en favor de los negocios en Irlanda han atraído el interés de empresas de otros países, lo que la hace un lugar muy atractivo para los inversionistas extranjeros. Irlanda obtiene una calificación elevada por tener un sector turístico en crecimiento y una infraestructura de telecomunicaciones avanzada, así como niveles comerciales cada vez mayores.

Con respecto a la globalización, Estados Unidos se ubica en el undécimo lugar entre las naciones debido a su fortaleza en el ámbito tecnológico. Estados Unidos y Canadá son todavía los líderes en penetración de Internet.

Los 20 primeros lugares son los siguientes:

1. Irlanda
2. Suiza
3. Suecia
4. Singapur
5. Países Bajos
6. Dinamarca
7. Canadá
8. Austria
9. Reino Unido
10. Finlandia
11. Estados Unidos
12. Francia
13. Noruega
14. Portugal
15. República Checa
16. Nueva Zelanda
17. Alemania
18. Malasia
19. Israel
20. España

Fuente: *The 2003 A. T. Kearney/Foreign Policy Magazine Globalization Index, Foreign Policy Magazine,* Washington, D.C.

Entre los elementos de cambio se hallan la comunicación y la computación casi instantáneas.[8] La conectividad tecnológica pone todo en línea, lo que genera el acortamiento del espacio y la distancia. El valor intangible de todo tipo —como servicios e información— crece a una velocidad acelerada. El administrador de empresas moderno debe estar preparado para adaptarse a este cambio tan rápido. Tendrán problemas quienes no logren entender la velocidad y se resistan a la rapidez con que debe generarse la adaptación.

contrato psicológico
Acuerdo no escrito entre un empleado y la organización, en el cual se especifica lo que se espera que cada uno dé y reciba del otro.

El **contrato psicológico** entre trabajador y empleador constituye una fuerza más. Desde la perspectiva del empleador, los empleados no tienen puestos eternos, ascensos o aumentos garantizados, ni la seguridad de que sus funciones laborales serán permanentes. Sin embargo, los empleadores más admirados consideran que la apertura, la integridad, el hecho de dar oportunidades y apoyar el crecimiento y desarrollo de sus empleados son prioridades importantes. Consideran que éste es un contrato no escrito que celebraron con su personal. Los empleados consideran que los empleadores deben ser sinceros, abiertos y justos, y también estar dispuestos a dar a los trabajadores una mayor voz en sus funciones. Los empleados también quieren que las organizaciones presten más atención a sus situaciones familiares, y a su salud física y mental. Desean que los empleadores aprecien su parte humana. Los empleados consideran su función en el contrato con los empleadores como algo importante para su buen estado físico y psicológico.

tecnología
Concepto importante que puede tener muchas definiciones en casos específicos, pero que en general se refiere a acciones físicas y mentales, que ejerce un individuo sobre cierto objeto, persona o problema para modificarlo de algún modo.

Otra fuerza importante que influye en la administración es la **tecnología**. En sentido general, con tecnología aludimos a los procesos que convierten materias primas o capital intelectual en productos o servicios. La tecnología es más que simple maquinaria. Abarca también el diseño de prácticas que pueden ser útiles para prestar servicio a los clientes, tratar a pacientes y fabricar productos de gran calidad. La tecnología de una organización influye significativamente en su flujo de trabajo, estructura, sistemas y filosofía. En la actualidad, la tecnología de cómputo está tan generalizada y es tan poderosa que necesita entenderse para aprovecharla con eficacia.[9]

El pionero de los semiconductores Gordon Moore predijo en 1965 que la densidad de los chips —y todo tipo de potencia de cómputo— se duplicaría más o menos cada 18 meses. Su predicción fue correcta. La ley de Moore hizo hincapié en la aceleración del ritmo tecnológico.

En el ámbito de la agricultura, la tierra era el factor medular para lograr ventaja competitiva. El predominio de los terratenientes daba forma a los mercados, políticas y legislación. En la actual era de la información nos servimos de la tecnología de cómputo y de los activos humanos para operar, mantener e inventar nuevos sistemas de cómputo más poderosos que la generación de computadoras anterior. En su búsqueda de una ventaja competitiva, las organizaciones deben atraer, retener y reconocer los activos humanos cruciales para seguir progresando.

Microsoft, Goldman Sachs y Walt Disney son buscadas por candidatos tecnológicamente talentosos e inquietos. Al examinar los programas, prácticas y métodos de estas empresas, entre otras, resulta obvio que es prioritario valorar a quienes tienen conocimientos en el uso de la tecnología. La tecnología genera ventajas competitivas sólo cuando se emplea bien. Durante años, a W. Edwards Deming, padre del mejoramiento continuo de la calidad, se le dificultó convencer a los fabricantes de autos estadounidenses de instrumentar programas de mejoramiento de la calidad. Recomendaba mejor información, capacitación a los empleados para mejorar la calidad y que se delegara más autoridad a los empleados operativos. Inspirados en Deming, otros investigadores empezaron a hablar sobre la necesidad de que los empleados debían contar con información más precisa, oportuna y pertinente.[10]

La introducción de la tecnología de cómputo fomentó la era de la "tecnología de la información" (TI). La era de la TI, en combinación con una mejor selección, capacitación, y una cultura organizacional positiva y fuerte, constituye el potencial para usar la información y la tecnología en forma más informada y efectiva. La información correcta es un producto muy valioso que, cuando se aplica efectivamente, genera un crecimiento y una productividad superiores.[11]

La tecnología de la información modificó la forma en que actúan y se desempeñan los administradores. Antes de la era de la TI, los subordinados recopilaban datos e información y la transmitían verticalmente en la cadena de mando.[12] El directivo (en la parte superior de la cadena) analizaba lo que se le proporcionaba, tomaba una decisión e informaba a sus subordinados que ejecutaran la decisión. Este método tenía un elevado potencial de errores de omisión, era lento y generaba errores de comunicación. La TI actual proporciona acceso oportuno a la información (p. ej., bases de datos computarizadas) y permite que los administradores compartan, deleguen o supervisen la toma de decisiones de su equipo o unidad.

La TI ofrece mejor información, más rápida y oportuna. Con todo, la forma en que la utilizan los administradores queda a su discreción. Aprovechar con inteligencia la TI puede ser una de las decisiones más importantes que tome un administrador.

Las seis fuerzas que moldean la práctica de la administración —poder de los recursos humanos, globalización, diversidad cultural, rapidez del cambio, un nuevo contrato psicológico entre trabajador y empleador y tecnología— plantean desafíos a los administradores. Resistirse a la realidad de estas fuerzas tal vez genere un conflicto innecesario, un menor desempeño directivo o no directivo, y la pérdida de oportunidades. En términos de la administración, no afrontar ni abordar estas fuerzas probablemente genere insatisfacción laboral, baja moral, menor compromiso, menor calidad del trabajo, agotamiento, juicios equivocados y muchas consecuencias poco saludables.

FORD Y DELTA CONECTAN A SUS EMPLEADOS CON LA RED

Ford anunció que ofrecería una computadora de escritorio, una impresora y acceso a Internet a sus 350 000 empleados en todo el mundo por 5 dólares al mes. Tara Parker, trabajadora de una fábrica de Ford, se emocionó mucho porque hasta entonces no había podido costearse una computadora. La revolución tecnológica estaba más allá de sus medios financieros. Ford decidió que la tecnología y las habilidades para los negocios electrónicos (e-business) podían mejorarse sólo con el uso y la práctica.

Delta Air Lines, Inc., también anunció sus planes para proporcionar computadoras, impresoras y acceso a Internet a sus 72 000 empleados por una cuota de 12 dólares al mes. Se consideró que el acceso a las computadoras era algo más que un beneficio extra: era algo esencial para el futuro.

Son cada vez más las empresas que se unen a los líderes Ford y Delta en la oferta de computadoras a bajo costo como una prestación importante. Esto ayuda a los empleados a desarrollar las capacidades y habilidades que necesitan sus organizaciones. En la actualidad, las empresas buscan en todas partes a personas que entiendan y sepan usar las computadoras y otras tecnologías. En un mercado laboral escaso en habilidades, "cultivarse" ofrece una ventaja competitiva.

En Ford también se considera que conectar a todos a Internet facilitará la comunicación con el mundo. Ofrecer computadoras a bajo precio no sólo es un buen trato para Ford, sino una oportunidad maravillosa para los empleados de mejorar su confianza en el uso de la tecnología de cómputo.

Fuente: Kathleen Kerwin, Peter Burrows y Dean Foust, "Workers of the World, Log On", *BusinessWeek*, 21 de febrero de 2000, p. 521.

El propósito de este libro es que usted aprenda cómo manejar y dirigir a individuos y grupos. Los recursos humanos operan en un mundo rodeado de fuerzas poderosas. Las organizaciones son esenciales para el funcionamiento de nuestra sociedad en el mundo. En la industria, la educación, la atención médica y la defensa, las organizaciones han generado beneficios impresionantes en el nivel de vida y la imagen general de todas las naciones. El tamaño de las organizaciones con las que usted trata diariamente ilustra los enormes poderes políticos, económicos y sociales que poseen por separado. Si una empresa grande anunciara que cierra su planta en la comunidad en la que usted vive, el efecto económico podría ser devastador. Por otra parte, si General Motors anunciara que abre una planta de ensamblaje de automóviles en la comunidad en que usted habita, probablemente el impacto sería muy positivo.

Sin embargo, las organizaciones son mucho más que sólo un medio para proporcionar bienes y servicios.[13] Crean los entornos en los que la mayoría de nosotros vivimos nuestra vida. A este respecto, ejercen una influencia profunda en el comportamiento de los empleados. Sin embargo, como las organizaciones de gran escala sólo se desarrollaron hasta tiempos recientes, empezamos a reconocer la necesidad de estudiarlas. Los investigadores apenas comienzan a estudiar el comportamiento de las personas en organizaciones de todos los tamaños.

Orígenes de la administración

El estudio moderno de la administración se inició alrededor de 1900.[14] Sin embargo, es probable que el proceso de la administración se iniciara primero en la organización familiar, se extendiera después a la tribu y, por último, haya dominado en las unidades políticas formalizadas, como las que se hallaban en la antigua Babilonia (5000 a.C.). Egipcios, chinos, griegos y romanos destacan en la historia por sus importantes hazañas de organización y dirección, como la construcción de pirámides, la organización de gobiernos, la planeación de maniobras militares, la operación de compañías comerciales que atravesaban el mundo y el control de un imperio geográficamente disperso.

Breve lección de historia

Una revisión a la historia antigua de la administración que se remonta a hace 7 000 años señala que la administración es un proceso que se basaba en el ensayo y el error, con poca o nula teoría, y prácticamente sin que se compartieran ideas o prácticas. El hecho de que no se compartiera información redujo el ritmo de influencia de las prácticas administrativas en todo

el mundo. Durante cientos de años, la administración se basó en probar un método que parecía adecuado para la consecución de una determinada meta. No hubo un conjunto de conocimientos común o fundamentos teóricos para dirigir el Imperio romano o construir la gran pirámide de Keops.

El periodo entre 1700 y 1785 se conoce como la Revolución industrial en Inglaterra.[15] Como nación, Inglaterra cambió radicalmente para dejar de ser una sociedad rural y convertirse en el taller del mundo. Fue la primera nación en transitar con éxito de una sociedad rural y agraria a una sociedad industrial y comercial.[16] El manejo de los talleres de Inglaterra se caracterizó por un énfasis en la eficacia, controles estrictos, y reglas y procedimientos rígidos.

Industrialización En Estados Unidos, se inició una nueva era industrial en torno al periodo de la Guerra Civil. Hubo una expansión asombrosa de industrias mecánicas, como los ferrocarriles. Además, crecieron en importancia grandes complejos manufactureros industriales. Los esfuerzos por planear, organizar y controlar mejor el trabajo de estos complejos hizo que los administradores analizaran sus situaciones y presentaran sus trabajos en reuniones. Las primeras publicaciones de la era moderna sobre administración se difundieron en las revistas de ingeniería.

En 1881, una nueva forma de estudiar la administración se inició con una donación de 100 000 dólares de Joseph Wharton a la University of Pennsylvania para establecer un departamento de administración en un campus. En ese entonces, el plan de estudios de administración comprendía temas como huelgas, leyes empresariales, naturaleza de las acciones, y bonos y principios de la cooperación laboral.

Administración científica

En 1886, un ingeniero llamado Frederick W. Taylor presentó un trabajo en una reunión nacional de ingenieros titulado "El ingeniero como economista". Este trabajo y otros preparados por Taylor expresaban su filosofía de la **administración científica**.[17] La tesis principal de Taylor era que el bien máximo para la sociedad sólo puede darse por medio de la cooperación de la dirección y la fuerza laboral en la aplicación de métodos científicos. Planteó que los principios de la administración eran:

administración científica
Conjunto de estudios publicados que surgieron durante el periodo de 1890 a 1930, y que divulga las ideas y teorías de ingenieros interesados en problemas como la definición de puesto, los sistemas de incentivos, y la selección y la capacitación.

- Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de un empleado, que reemplaza el viejo método de la regla general.
- Elegir en forma científica y luego preparar, enseñar y desarrollar al trabajador, mientras que en el pasado un trabajador elegía el trabajo que quería hacer y se preparaba solo.
- Cooperar completamente unos con otros para asegurarse de que todo el trabajo se realice de acuerdo con principios científicos.
- Ofrecer una división casi igual del trabajo, y la responsabilidad entre dirección y empleados.

Estos cuatro principios constituían el concepto de administración científica de Taylor. Algunos lo consideran el padre de la administración moderna. Aunque esto parezca exagerado, Taylor fue una figura clave en el fomento de la función de la administración en las organizaciones. Influyó mucho y de manera duradera para que se mejorara de modo unificado y coherente la realización de las labores de los administradores de empresas.

Funciones de la administración

Henri Fayol, industrial francés, presentó lo que se considera el primer planteamiento completo de una teoría general de la administración. El libro de Fayol, *Administrative Industrielle et générále*, publicado primero en Francia en 1916,[18] se desconocía en Estados Unidos hasta que se tradujo al inglés en 1949.

Fayol atribuía su éxito en la dirección de una gran empresa minera a su sistema de administración, el cual consideraba que podía enseñarse y aprenderse. Hacía hincapié en la importancia de planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar de manera eficaz y cuidadosa.

El método de Fayol fue una aportación significativa en cuanto a que presentaba tres desarrollos importantes que habían tenido un efecto duradero en el campo.

1. La administración es un conjunto de conocimientos aislado aplicable en cualquier tipo de organización.
2. Una teoría de la administración puede aprenderse y enseñarse.
3. Es necesario enseñar la administración en las universidades.

Importancia del estudio del comportamiento organizacional

¿Por qué los empleados se comportan como lo hacen en las organizaciones? ¿Por qué un individuo o grupo es más productivo que otro? ¿Por qué los administradores buscan siempre formas de diseñar los puestos y delegar la autoridad? Éstas y otras preguntas similares son importantes para el campo de estudio relativamente nuevo que se conoce como **comportamiento organizacional**. Entender el comportamiento de las personas en las organizaciones es cada vez más importante en la medida en que temas de la administración —como la productividad de los empleados, la calidad de vida laboral y el progreso profesional— son aún noticias de primera plana.

comportamiento organizacional Estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones *individuales* mientras se trabaja en *grupos* y dentro de la *organización* en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias.

Tras establecer con claridad que el comportamiento organizacional (CO) evolucionó a partir de diversas disciplinas, emplearemos la siguiente definición de CO en todo este libro:

> Estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología, ciencias políticas y antropología cultural para aprender sobre individuos, grupos, estructuras y procesos.

Este planteamiento del comportamiento organizacional basado en diversas disciplinas ilustra muchos aspectos. En primer lugar, el CO es una *forma de pensar*. Se considera que el comportamiento opera en los planos individual, grupal y organizacional. Esta aproximación indica que, al estudiar el CO, debemos identificar claramente el nivel de análisis que se emplea: individual, grupal y/u organizacional. En segundo lugar, el CO es *multidisciplinario*. Esto quiere decir que utiliza principios, modelos, teorías y métodos de otras disciplinas. El estudio del CO no es una disciplina o una ciencia generalmente aceptada con un fundamento teórico establecido. Se trata de un campo que apenas ahora empieza a crecer y desarrollarse en alcance y efecto. En tercer lugar, hay una *orientación humanista* característica dentro del comportamiento organizacional. Las personas y sus actitudes, percepciones, capacidades de aprendizaje, sentimientos y metas son de importancia fundamental para la organización. En cuarto lugar, el campo del CO está *orientado al desempeño*. ¿Por qué el desempeño es bajo o elevado? ¿Cómo puede mejorarse el desempeño? ¿La capacitación mejora el desempeño en el trabajo? Se trata de aspectos importantes que enfrentan los administradores en la práctica. En quinto lugar, como el campo del CO se basa mucho en disciplinas reconocidas, se considera importante la función del *método científico* en el estudio de variables y relaciones. Las investigaciones sobre el comportamiento organizacional se realizan mediante el método científico, por lo que ha surgido un conjunto de principios y directrices sobre lo que constituye una buena investigación.[19] Por último, el campo tiene una clara *orientación a las aplicaciones*; le interesa ofrecer respuestas útiles a las preguntas que surgen en el contexto de la dirección de organizaciones.[20]

En la figura 1.1 se ofrece un marco de referencia y las generalidades de las diversas disciplinas que han contribuido al estudio del CO y la aplicación de los principios del CO en entornos organizacionales.

Líderes y comportamiento organizacional

En las organizaciones, los líderes de los trabajadores, los directores y los administradores enfrentan muchos cambios dentro y fuera de las instituciones. Expertos y no expertos emplean libremente términos como *transformación*, *diversidad cultural*, *competitividad global* y *reingeniería*. Cada concepto señala que a los líderes se les pide que se desempeñen con eficacia en un mundo cambiante.

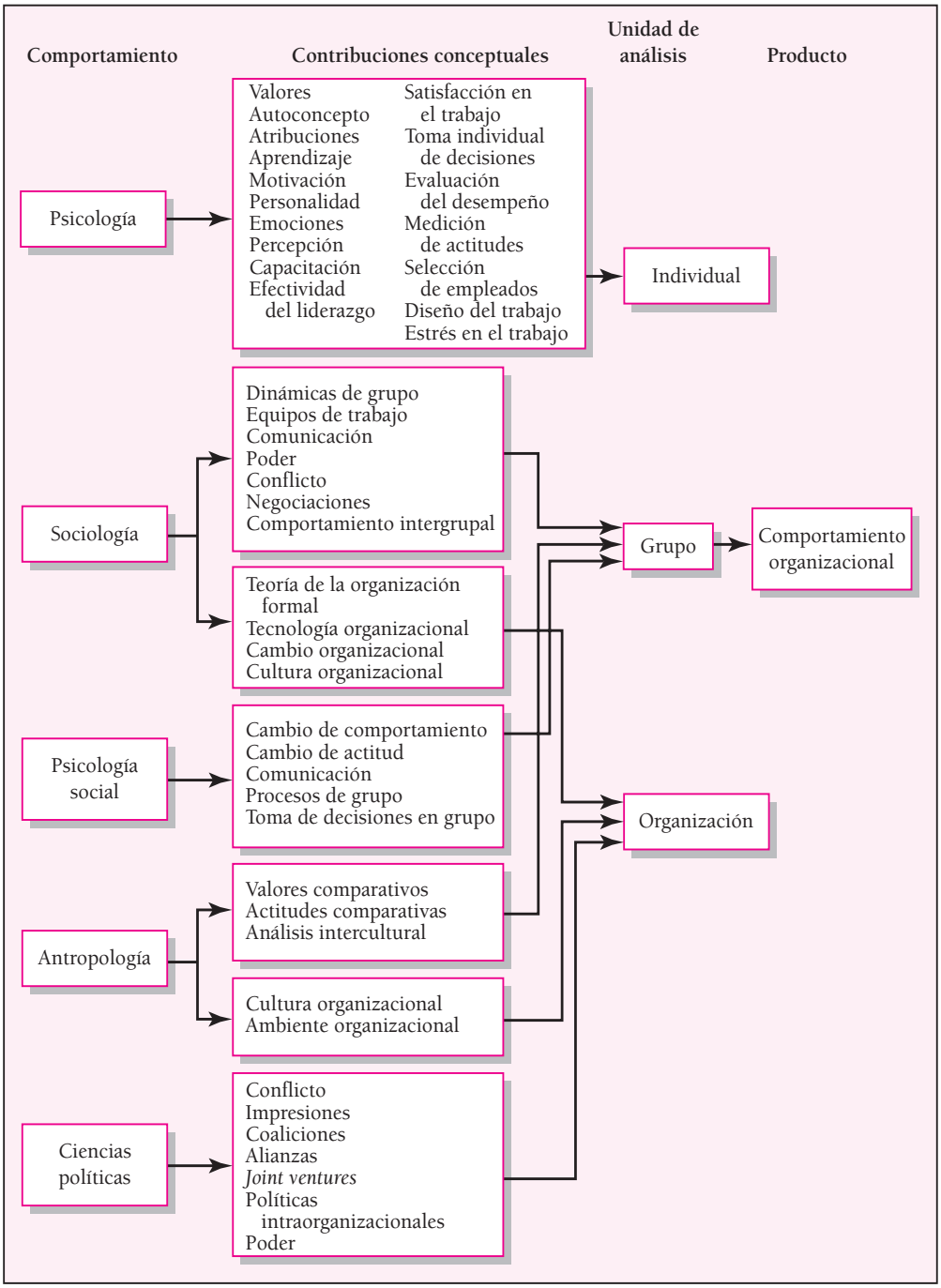


FIGURA 1.1
Aportaciones al estudio del comportamiento organizacional

Fuente: Adaptado de Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (Upper Saddle River, N.J. Prentice-Hall, 2003), p. 11.

Además de la composición cambiante y la diversidad de la fuerza laboral, está el énfasis creciente que los consumidores hacen en el *valor*.[21] La tendencia entre los consumidores es considerar el valor total de un producto o servicio. En la actualidad, más que antes, los consumidores esperan que las organizaciones sean sensibles a sus necesidades, proporcionen el servicio y la entrega con rapidez, y que produzcan bienes y servicios de gran calidad al mejor precio posible.

Junto con una fuerza laboral cada vez más diversa y clientes exigentes, los líderes deben enfrentar cambios en los mercados, y la competencia nacional y global. En el mercado global actual, hay clientes mucho más ricos, instruidos y exigentes en cualquier país competitivo. El mercado global quiere un mundo en el que sea fácil acceder a los productos y servicios. Los líderes deben asegurar a los clientes que sus bienes o servicios de alta calidad estarán disponibles y con un precio competitivo cuando el consumidor los quiera. Lo que se pide a los

líderes es establecer un equipo de trabajo, departamento u organización que pueda responder, competir y negociar globalmente.

Durante tres décadas, el desarrollo de los circuitos integrados ha permitido procesar o almacenar una cantidad creciente de información en un solo microchip. Los líderes en las organizaciones deben usar y manejar eficazmente la tecnología de la información disponible para que sus empresas compitan globalmente. Internet es un ejemplo de sistema electrónico para compartir información. Una red nacional de redes de alta velocidad une a las empresas, el Estado, las universidades y los sistemas de cómputo regionales. La información se transmite de una red a otra. El crecimiento asombroso de Internet ha hecho que los administradores de todo el mundo compartan datos e ideas con colegas de ideas afines. La cantidad de tiempo que les lleva a los colegas del otro lado del océano hacer que circule una idea o considerar un problema ha disminuido de semanas a horas. Es infinito el potencial de la tecnología de la información y otras tecnologías para coordinar a trabajadores, motivar a un individuo o alterar la estructura de una organización.

Todo lo que enfrenta un líder en una organización está en movimiento y se agita. Sincronizar apropiadamente los recursos humanos de la organización con los cambios que ocurren exige entender fenómenos como el ambiente de una organización, las características individuales, el comportamiento grupal, la estructura y el diseño organizacional, la toma de decisiones y los procesos de cambio organizacionales. El ímpetu moderno de sincronizar los recursos humanos con factores organizacionales se inició con los Estudios Hawthorne.

Los Estudios Hawthorne

De 1900 a 1930, el concepto de Taylor de administración científica predominó en el pensamiento de la administración. Su método se enfocaba en mejorar la producción del trabajador. Sin embargo, el énfasis que hacía Taylor en la producción y la eficacia no abordaba las necesidades de los empleados. Los sindicatos se rebelaron contra el enfoque de Taylor desde los inicios de la administración científica.

Mary Parker Follet se oponía a la falta de atención específica de Taylor hacia las necesidades y relaciones humanas en el lugar de trabajo. Fue una de las primeras teóricas de la administración en fomentar la toma de decisiones participativa y la descentralización. Su planteamiento destacaba las necesidades individuales y de grupo. El elemento humano era el enfoque del planteamiento de Follet sobre cómo administrar. No obstante, no logró generar evidencias empíricas que sustentaran sus puntos de vista. Los líderes de la industria querían evidencias concretas de que si se concentraban en los recursos humanos se generaría una productividad mucho más elevada. A partir de los datos recopilados en los Estudios Hawthorne, pudo disponerse de ciertas pruebas concretas.

A un equipo de investigadores de la Universidad de Harvard se le pidió que estudiara las actividades de los grupos de trabajo en la planta Hawthorne de la Western Electric, que estaba a las afueras de Chicago (Cicero, Illinois).[22] Antes de que llegara el equipo, en un estudio inicial en la planta, se habían examinado los efectos que la iluminación tenía en la producción de los trabajadores. Se propuso que la "iluminación" influiría en la producción del grupo de trabajo. Un grupo de trabajadoras realizaba sus labores en una sala de prueba en la que el nivel de iluminación permanecía constante. El otro grupo de estudio se ubicó en una sala de prueba en la que se modificó (aumentó y disminuyó) la cantidad de iluminación.

En la sala de prueba en la que se varió la iluminación, la producción de las trabajadoras se incrementó cuando aumentó la iluminación. Esto, por supuesto, era un resultado esperado. Sin embargo, la producción aumentó también cuando se disminuyó la iluminación. Además, la productividad aumentó en la sala de prueba del grupo de control, aunque la iluminación permaneció constante durante todo el estudio.

Se llamó al equipo de Harvard para que resolviera el misterio. El equipo llegó a la conclusión de que algo más que los incentivos salariales estaba mejorando la producción de las trabajadoras en los grupos de trabajo. Los investigadores realizaron otros estudios sobre el efecto de las pausas de descanso, los días laborales mucho más breves, los incentivos y el tipo de supervisión sobre la producción. También descubrieron lo que se conoce como "efecto Hawthorne" que opera en los grupos de estudio.[23] Es decir, las trabajadoras se sentían importantes porque alguien estaba observándolas y estudiándolas en el trabajo. Por tanto, produjeron más debido a que las observaban y estudiaban.

Elton Mayo, Fritz Roethlisberger y William Dickson fueron los líderes del equipo de estudio de Harvard. Continuaron con su labor en la planta Hawthorne desde 1924 hasta 1932. Los ocho años de estudio incluyeron a cerca de 20 000 empleados de Western Electric.

Los investigadores de Harvard descubrieron que los comportamientos individuales se modificaron en los grupos de trabajo y por ellos mismos. En un estudio conocido como la "sala de bancas alambradas", los investigadores de Harvard se toparon de nuevo con algunos resultados desconcertantes. El grupo de estudio sólo completó diariamente dos terminales por trabajador. Esto se consideró un nivel bajo de producción.

Los trabajadores de la sala de las bancas alambradas al parecer limitaban la producción. Los miembros del grupo de trabajo eran amigables, se llevaban bien dentro y fuera del trabajo y se ayudaban entre sí. Los productores más rápidos no querían superar a los productores más lentos. Éstos formaban parte del equipo y los productores más rápidos estaban instruidos para "bajar el ritmo". El grupo formó una norma de producción informal consistente en completar sólo dos tableros por día.

Los investigadores de Harvard aprendieron que las recompensas económicas no explicaban del todo el comportamiento de los trabajadores. Los trabajadores observaban las normas, estaban comprometidos con éstas y respetaban la estructura social informal de su grupo. Los investigadores también se dieron cuenta de que las presiones sociales limitaban la producción. Las entrevistas realizadas años después de los Estudios Hawthorne a una pequeña cantidad de participantes reales en el estudio y un nuevo análisis de los datos despertaron algunas dudas sobre muchas conclusiones originales.[24] Los críticos consideran incorrecta la conclusión de que los administradores que prestaron apoyo ayudaron a estimular la productividad. En cambio, se considera que el temor a la pérdida de trabajo durante la Gran Depresión y la disciplina directiva, no las prácticas de los administradores que prestaron ayuda, fueron las causas responsables de la tasa mucho más elevada de productividad en los experimentos de la sala de prueba de ensamblaje de relés. Sin embargo, aún se considera que los Estudios Hawthorne son el principal sustento de la importancia de entender y tratar los recursos humanos.

Desde los años treinta, los Estudios Hawthorne son quizá la investigación más citada en el ámbito de la ciencia conductual aplicada. No se les reconoce por su rigor. No obstante, los Estudios Hawthorne señalan que los trabajadores son más complejos de lo que proponían las teorías económicas de la época. Los trabajadores responden a las normas de grupo, las presiones sociales y la observancia de las normas. De 1924 a 1932, éstas fueron revelaciones importantes que modificaron la percepción que la administración tenía de los trabajadores.

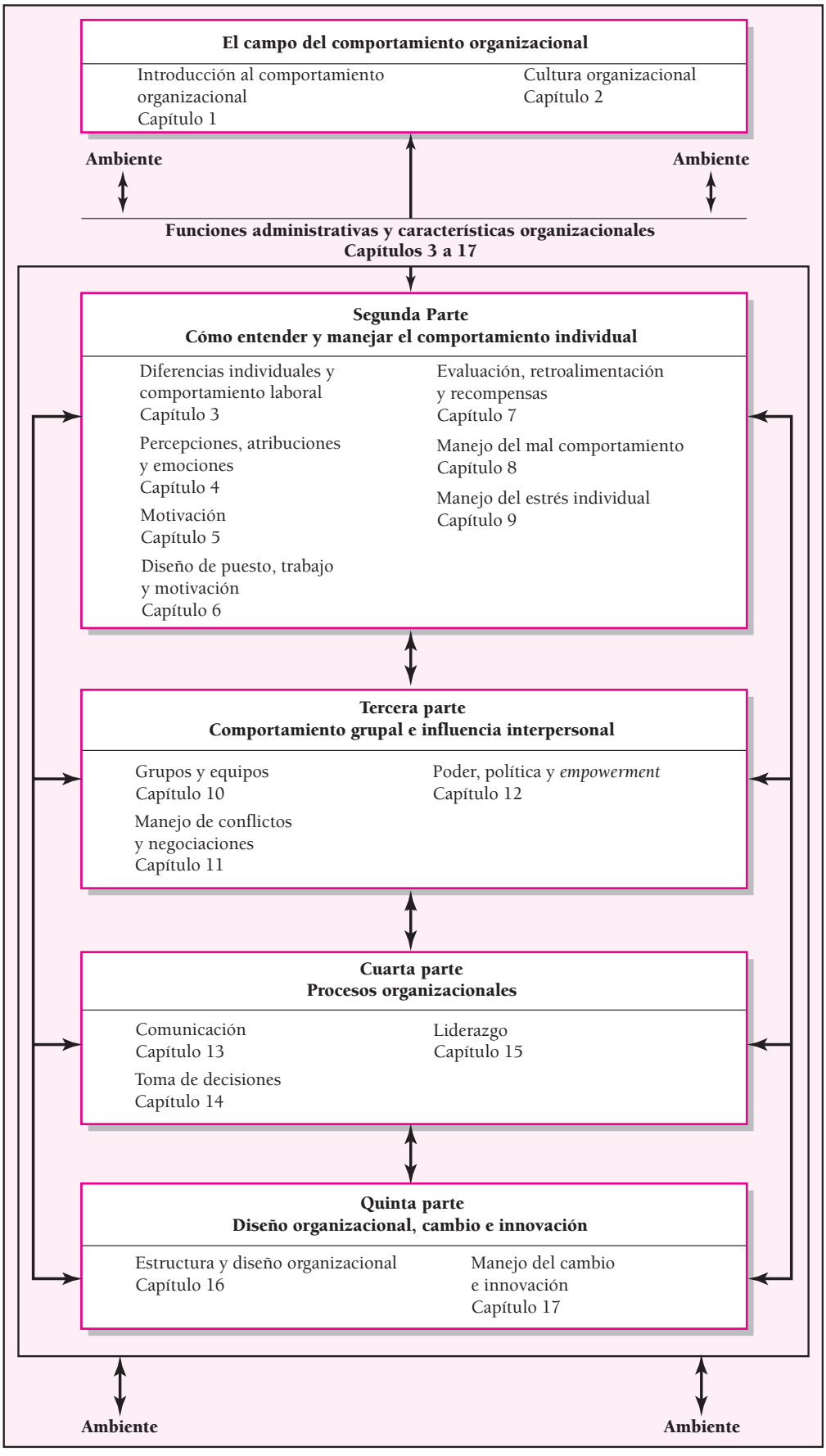
Marco del estudio del comportamiento organizacional

Los recuadros de texto de la figura 1.2 ejemplifican el flujo de capítulos del texto y abren una perspectiva para estudiar a las organizaciones. El estudio del entorno, la influencia individual e interpersonal y el grupo, la estructura común y los procesos de diseño se presentan teniendo presente el concepto de eficacia. Los administradores y líderes conciben la eficacia de la organización como una labor importante. Si la eficacia no se logra con el tiempo, la existencia misma de la empresa puede estar en peligro.

El ambiente organizacional

Las organizaciones existen en sociedades y son creadas por sociedades. En una sociedad, muchos factores inciden en la eficacia de una organización, y la administración debe ser sensible a ellos. Cada organización debe responder a las necesidades de sus clientes, a las limitaciones legales y políticas, y a los cambios y desarrollos económicos y tecnológicos. El modelo propone que las fuerzas ambientales interactúen en la organización; en nuestro análisis de cada aspecto del modelo se identificarán y examinarán los factores ambientales importantes. Los administradores reciben todo el tiempo información, ejemplos, datos y chismes del ambiente externo. Cuando Dell Computer trabaja en una nueva computadora,

FIGURA 1.2 **Temas para estudiar y entender el comportamiento organizacional**



los directivos de IBM oyen lo que ocurre. Los "fragmentos sonoros" del ambiente ofrecen a los directivos una imagen de lo que enfrentan en términos de competencia, productos nuevos, regulaciones y muchas otras fuerzas ambientales. A la larga, el directivo debe hacer una pausa y preguntarse: "¿Cómo debo responder a los estímulos del ambiente?" Responder a éstas y otras preguntas similares es difícil, pero el ambiente predomina tanto que los directivos deben prestarle atención a la larga.

El individuo en la organización

El desempeño individual es el fundamento del desempeño de la organización. Por tanto, entender el comportamiento individual es básico para una administración eficaz, como se ilustra en esta cita:

> Ted Johnson ha sido representante de campo de un laboratorio farmacéutico importante desde que se tituló en la universidad, hace siete años. Diario telefonea a médicos, hospitales, clínicas y farmacias como representante de los muchos medicamentos que elabora su empresa. Durante el tiempo que lleva en el campo, han aumentado las tasas de prescripción y las ventas de todos los fármacos de su compañía, y él ha ganado tres premios nacionales de ventas que otorga la empresa. Ayer Ted fue ascendido a gerente de ventas de una región compuesta por siete estados. Ya no venderá, sino que manejará a 15 representantes. Ted aceptó el ascenso porque considera que sabe cómo motivar y dirigir a los vendedores. A este respecto, comentó: "Conozco el perfil de personalidad de los vendedores exitosos. Son personas especiales. Sé lo que se necesita para que se desempeñen. Recuerda que yo soy uno de ellos. Conozco sus valores y actitudes, y lo que se requiere para motivarlos. Sé que puedo motivar a la fuerza de ventas".

En su nuevo puesto, Ted Johnson tratará de mejorar el desempeño individual de 15 representantes de ventas. La mayor parte de sus interacciones serán agradables, pero es consciente de que hay cierto exceso en la cuenta de gastos que pretende detener. Como gerente, Ted tratará varias facetas del comportamiento individual. Nuestro modelo incluye tres influencias importantes en el comportamiento individual y la motivación en las organizaciones: características individuales, motivación individual y recompensas.

Características individuales Debido a que el desempeño organizacional depende del desempeño individual, los gerentes como Ted Johnson deben tener más que algunos conocimientos de lo que determina el desempeño individual. La psicología social y la psicología en general aportan muchos conocimientos importantes sobre las relaciones entre actitudes, percepciones, emociones, personalidad, valores y desempeño individual. Los gerentes no pueden ignorar la necesidad de obtener y aplicar los conocimientos de las características individuales de sus subordinados y de ellos mismos.

Motivación individual La motivación y la capacidad para trabajar interactúan y determinan el desempeño. La teoría de la motivación explica y pronostica cómo se estimula, inicia, sostiene y detiene el comportamiento de los individuos. A diferencia de Ted Johnson, no todos los gerentes y científicos conductuales coinciden en lo que es la "mejor" teoría de la motivación. De hecho, la motivación es tan compleja que sería imposible obtener una teoría que abarcara todas las formas en que ocurre. Sin embargo, los gerentes aún deben tratar de entenderla. Deben conocer la motivación porque les interesa el desempeño.

Recompensas Una de las influencias más fuertes en el desempeño individual es el sistema de recompensas de una organización. La administración puede emplear recompensas (o castigos) para aumentar el desempeño de los empleados actuales. Con recompensas, la administración también puede atraer a empleados especializados para que se unan a la organización. Los cheques de nómina, aumentos y opciones de compra de acciones son aspectos importantes del sistema de recompensas, pero no son los únicos aspectos. Ted Johnson plantea esto con toda claridad en la cita: "Sé lo que se necesita para que se desempeñen". El desempeño del trabajo o el trabajo mismo puede ofrecer a los empleados recompensas, sobre todo si el desempeño laboral genera una sensación de responsabilidad personal, autonomía e importancia.

CÓMO TRABAJAR DE MANERA MUCHO MÁS INTELIGENTE

Los datos económicos que el gobierno produce en gran cantidad cada mes no indican si los trabajadores laboran de manera más exhaustiva o inteligente. Pero cierta parte de los aumentos en la productividad se atribuyen a la tecnología y a trabajar con más inteligencia.

Cuando una empresa recién abierta en Raleigh, Carolina del Norte, redujo las labores de Forsyth, ella no se molestó mucho. Había desarrollado una aversión a las semanas de trabajo de 50 y 60 horas, las condiciones laborales caóticas y la falta de una definición de su puesto. Esta madre de dos hijos trabaja ahora en la publicidad, considera que su actual empleador es más "amigable para con los tiempos que tiene que dedicarle a la familia" y disfruta una semana laboral de 40 horas.

Jeff, antiguo miembro del equipo de administración de Netscape, abandonó su puesto gracias a los ahorros que se generaron por la venta de Netscape a America Online. En la actualidad, trabaja de medio tiempo como inversionista y asesor de pequeñas empresas tecnológicas en cierne. Puede jugar con sus tres hijos, hacerles el almuerzo y hasta ir a los viajes de campo de la escuela. Tras sus jornadas de 18 horas diarias en Netscape, el tiempo de Jeff con sus hijos "parece algo mundano, pero cuando por fin tienes la oportunidad de hacerlo, lo aprecias".

Pese a que los estadounidenses siempre han hecho mucho énfasis en el trabajo arduo, hay cada vez más evidencias de que "trabajar duro" tal vez no signifique "trabajar mucho". Según el Bureau of Labor Statistics, la proporción de estadounidenses que trabajan 49 horas o más a la semana permaneció estable en los últimos años, luego de aumentar a finales de los ochenta y principios de los noventa. A finales de los ochenta, 29.5 por ciento de los administradores y profesionistas informaron que trabajaron 49 horas o más a la semana, en comparación con 24 por ciento de principios de los años ochenta. Sin embargo, en los últimos años, el porcentaje de administradores y profesionistas que trabajan 49 horas o más a la semana empieza a disminuir a la tasa actual de 27.9 por ciento.

Al parecer, la ética laboral estadounidense pasa de trabajar con ahínco a trabajar con inteligencia. Sin embargo, no es sólo un asunto de trabajo o de vida, en el sentido de que el valor social básico de los estadounidenses de trabajar duro empieza a transformarse en "trabajar con inteligencia, pero sin olvidar las demás obligaciones de la vida". ¿Cómo modificará esto el lugar de trabajo? ¿Los trabajadores por hora renuncian a las oportunidades de tiempo extra en forma más constante? ¿Se sentirán motivados a asegurarse (mediante su sindicato) que su semana laboral permanezca constante y no incluya continuas solicitudes de tiempo extra? ¿Se cuestionará la semana laboral de 40 horas (como sucede en algunos países europeos)? ¿Cómo cambiará esto el ritmo de la productividad? Al contratar y mantener a los trabajadores, ¿cómo cultivarán y promoverán los profesionales de los RRHH este nuevo valor social para atraer y retener a los trabajadores?

Fuente: Adaptado de John W. Schoen, "Are We Working Smarter or Harder?", 28 de agosto de 2003, MSNBC www.msnbc.com/news/954222.asp; Shel Leonard, "Is America´s Work Ethic Changing?", *HR Magazine*, abril de 2000, p. 224.

Estrés El estrés es un resultado importante de la interacción entre el trabajo y el individuo. El estrés en este contexto es un estado de desequilibrio en un individuo que suele manifestarse como insomnio, transpiración excesiva, nerviosismo e irritabilidad. Que el estrés sea positivo o negativo depende del nivel de tolerancia del individuo. La gente reacciona en forma diferente a las situaciones que en apariencia parecerían inducir las mismas exigencias fisiológicas y psicológicas. Algunos individuos responden en forma positiva mediante una mayor motivación y compromiso para finalizar el trabajo. Otros individuos responden de manera menos deseable, y recurren al alcoholismo y la drogadicción. Ojalá Ted Johnson responda positivamente a las tensiones de su nuevo trabajo como gerente de ventas.

Manejar el exceso en la cuenta de gastos debido al mal comportamiento de uno de sus empleados generará una forma de estrés que Ted no experimentó como representante de campo. La responsabilidad de la administración para manejar el estrés no se ha definido con claridad, pero hay cada vez más evidencias de que las organizaciones están ideando programas para tratar el estrés inducido por el trabajo.

Comportamiento grupal e influencia interpersonal La influencia interpersonal y el comportamiento grupal son también fuerzas poderosas que influyen en el desempeño organizacional. Los efectos de estas fuerzas se ilustran en el informe siguiente:

> Kelly McCaul fue cajera durante dos años y medio en una concurrida sucursal del First National Bank. Durante ese periodo, entabló estrechas amistades personales con sus compañeros de trabajo. Estas amistades se extendían también fuera del trabajo. Kelly y sus amigos formaban el equipo principal de la liga de boliche del banco.
>
> Hace dos meses, Kelly fue ascendida a gerente de sucursal. La emocionó el nuevo reto, pero la sorprendió un poco recibir el ascenso, pues otros candidatos con posibilidades en la sucursal

tenían mayor antigüedad. Inició el trabajo con mucho optimismo y creía que sus amigos estarían genuinamente felices por ella y que la apoyarían en sus esfuerzos. Sin embargo, desde que se convirtió en gerente de sucursal, las cosas no parecen igual. Kelly ya no pasa tanto tiempo con sus amigos como antes porque suele asistir a reuniones administrativas en la oficina central, fuera de la sucursal. Por un curso de computación al que debe asistir dos tardes por semana ha faltado a las dos reuniones de vino y queso del club, y siente que algunos de sus amigos actúan de manera diferente hacia ella últimamente.

Hace poco, Kelly comentó: "No sabía que ser parte del equipo directivo sería tan diferente. Con franqueza, nunca lo pensé siquiera. Supongo que era ingenua. Veo una perspectiva por completo distinta del negocio y tengo que abordar problemas que desconocía."

El ascenso de Kelly McCaul la hizo integrante de más de un grupo. Además de ser miembro de su viejo grupo de amigos en la sucursal, también forma parte del equipo directivo. Está descubriendo que el comportamiento y las expectativas del grupo ejercen una fuerte influencia en el comportamiento individual e interpersonal. Nuestro modelo abarca tres aspectos importantes de la influencia grupal e interpersonal en el comportamiento organizacional: comportamiento de grupo, comportamiento y conflicto intergrupal, y poder y política organizacional.

Comportamiento grupal Los grupos se forman por la acción de la administración y también por esfuerzos individuales. Los administradores crean grupos de trabajo para realizar las labores y tareas asignadas. Estos grupos, generados por las decisiones de la administración, se denominan *grupos formales*. El grupo que maneja Kelly McCaul en su sucursal es un grupo formal.

Los grupos también se forman por acciones de los empleados. Estos grupos, denominados *grupos informales*, se desarrollan en torno a intereses y amistades comunes. El club del vino y el queso de la sucursal de Kelly McCaul es un grupo informal. Aunque no los coordina la administración, los grupos de este tipo influyen en el desempeño organizacional e individual. El efecto puede ser positivo o negativo, según la interacción de los miembros. Si el grupo en la sucursal de Kelly decidió informalmente disminuir el ritmo de trabajo, esta norma ejercería presión en los individuos que deseaban seguir siendo parte del grupo. Los buenos administradores reconocen las consecuencias de la necesidad de afiliación de un individuo.

Los equipos de trabajo están de moda en todos los sectores. Sin embargo, algunos administradores en realidad desconocen cómo, cuándo o dónde utilizarlos en forma apropiada.

Comportamiento y conflicto intergrupal Cuando los grupos funcionan e interactúan con otros grupos, desarrollan su propio conjunto de características únicas, como su estructura, cohesión, funciones, normas y procesos. En consecuencia, los grupos cooperan o compiten con otros grupos, y la competencia intergrupal puede generar conflicto. Si la administración del banco de Kelly implementara un programa de incentivos con bonos en efectivo a la sucursal que atrajera a nuevos clientes, se generaría competencia y conflicto entre las sucursales. Si bien el conflicto entre grupos puede tener resultados benéficos para una organización, demasiados conflictos o el tipo equivocado de conflicto intergrupal puede tener resultados muy negativos. Así, manejar el conflicto intergrupal es un aspecto importante del manejo del comportamiento organizacional.

Poder y política El poder es la capacidad para que alguien haga algo que usted desea o que las cosas sucedan en la forma en que usted quiere que ocurran. Muchas personas en nuestra sociedad se sienten muy incómodas con el concepto de poder, y a algunas las ofende. Esto se debe a que la esencia del poder es el control sobre los demás. Para muchos estadounidenses, el control sobre los demás es un pensamiento ofensivo. Sin embargo, el poder es una realidad en las organizaciones. Los administradores derivan poder de fuentes organizacionales e individuales. Kelly McCaul tiene poder en virtud de su puesto en la jerarquía formal del banco. Controla las evaluaciones de desempeño y los aumentos salariales. Sin embargo, quizá también tenga poder debido a que sus compañeros de trabajo respetan y admiran sus capacidades y conocimientos. Así, los administradores deben entender el concepto de poder como una realidad en las organizaciones y en los roles gerenciales.

Procesos organizacionales

Algunos procesos de comportamiento dan vida a una organización. Cuando estos procesos no funcionan bien, pueden surgir problemas desafortunados, como se ilustra en la siguiente cita:

> Cuando empezó a especializarse en mercadotecnia en la universidad, Debra Washney supo que algún día trabajaría en ese campo. Una vez que completó su licenciatura, se sintió más confiada que nunca en que la mercadotecnia sería el trabajo de su vida. Debido a su excelente historial académico, recibió varias ofertas de trabajo excepcionales. Decidió aceptar la oferta de una de las empresas de consultoría más grandes de la nación. Creía que este trabajo le permitiría obtener experiencia en varios ámbitos de la mercadotecnia y realizar labores diversas y emocionantes. En su último día en el campus, le dijo a su profesor favorito: "Éste va a ser uno de los días más felices de mi vida, obtener una oportunidad profesional así."
>
> Hace poco, mientras visitaba la oficina de colocaciones de la universidad, el profesor quedó sorprendido al oír que Debra le había dicho al director de colocaciones que estaba buscando otro empleo. Como había estado con la empresa de consultoría menos de un año, el profesor quedó algo sorprendido. Decidió llamar a Debra y averiguar por qué deseaba cambiar de empleo. Esto es lo que ella le comentó: "Supongo que puede decirme usted que mi primera experiencia en el mundo real fue un 'choque con la realidad'. Desde que estoy en esta compañía no he hecho otra cosa que recabar datos sobre encuestas telefónicas. Me siento y hablo por teléfono todo el santo día, haciendo preguntas y revisando las respuestas. En la licenciatura me prepararon para puestos directivos, pero aquí hago lo que cualquier estudiante de bachillerato podría hacer. Hablé con mi jefe y dijo que todos los empleados deben empezar desde abajo. ¿Por qué no me dijeron eso cuando me contrataron? Decir que hubo un conflicto entre la información de la contratación y el mundo real sería quedarse cortos. Soy adulta, ¿por qué no me ofrecen información realista sobre el puesto y me dejan decidir si lo quiero? Un poco más de información precisa habría aclarado las cosas."

Este libro comprende varios procesos que contribuyen al buen desempeño organizacional: la comunicación, la toma de decisiones y el liderazgo.

Proceso de comunicación

La supervivencia organizacional se relaciona con la capacidad de la administración para recibir información, transmitirla y actuar en consecuencia. El proceso de comunicación vincula a las personas dentro de la organización. La información integra las actividades de la organización con las exigencias del entorno. Pero la información también integra las actividades internas de la organización. El problema de Debra Washney surgió porque la información que fluía *desde* la organización era diferente a la información que fluía *dentro* de la organización.

En el recuadro Júzguelo usted mismo se explica un método de comunicación único de New Hope Communication. Este método sirve para obtener una idea de lo que piensan los empleados que puede ser valioso para un administrador al modificar el sistema de compensaciones.

Proceso de toma de decisiones

La calidad de la toma de decisiones en una organización depende de seleccionar las metas apropiadas e identificar los medios para alcanzarlas. Con una buena integración de factores conductuales y estructurales, la administración aumenta las probabilidades de que las decisiones sean de gran calidad. La experiencia de Debra Washney ilustra una toma de decisiones incongruente entre las diferentes unidades organizacionales (personal y mercadotecnia) en la contratación de nuevos empleados. Las organizaciones dependen de las decisiones individuales lo mismo que de las decisiones de grupo, y para una buena administración se necesitan conocimientos de ambos tipos de decisiones.

En New Hope, la comunicación y la retroalimentación se consideran el "desayuno de campeones". Juzgue usted. ¿Considera que éste es un buen método de administración? ¿Por qué? En estos días, es común leer sobre decisiones directivas poco éticas. Ahora se reconoce que en la mayor parte de las decisiones de las organizaciones impera la ética.[25] Los administradores son poderosos, y, donde existe poder, hay el potencial de hacer el bien o el mal. Los titulares de

JÚZGUELO USTED MISMO

RECIBIR RETROALIMENTACIÓN EN FORMA REGULAR

En New Hope Communication, en Boulder, Colorado, se incluye un cuestionario en cada cheque de paga en el que se pide retroalimentación sobre cuestiones básicas: lo que sienten los empleados sobre su paquete financiero; lo que sienten hacia los demás empleados; lo que sienten sobre las habilidades que desarrollan; y lo que sienten en general sobre el trabajo. ¿Cuál es el objetivo de la compañía al recibir retroalimentación en estos cuatro ámbitos? ¿De qué sirve esta retroalimentación?

las noticias hacen hincapié en la naturaleza ética de la toma de decisiones: "Tres ex banqueros acusados en el caso Enron"; "El Congreso estadounidense cita a 4 en el escándalo de WorldCom"; y "¿Aún confía usted en alguien?"

El poder de los administradores se representa con claridad en la toma de decisiones con respecto al bienestar de los empleados, la distribución de los recursos organizacionales, y el diseño e instrumentación de reglas y políticas. En su caso, Debra Washney afirma que la empresa de consultoría no le hizo un resumen realista del puesto. En sus comentarios, ella señala un comportamiento poco ético por parte de los individuos que la entrevistaron para el puesto en la empresa de consultoría. ¿Era correcto que la compañía hiciera eso? Debra indica que no fue lo correcto o que no fue una forma ética de llevar a cabo una entrevista. En todo el libro se analizarán dilemas éticos en virtud de que administradores y trabajadores a diario deben tomar decisiones que tienen un componente ético.[26]

Proceso de liderazgo

En todas las organizaciones hay líderes. Como Kelly McCaul en el caso del banco, se les encuentra lo mismo en grupos formales que informales. Los líderes pueden ser directivos o empleados de menor rango. La importancia del buen liderazgo para obtener un desempeño individual, grupal y organizacional es tan crucial que ha fomentado muchos esfuerzos por determinar las causas de ese liderazgo. Algunos piensan que el buen liderazgo depende de ciertos rasgos y comportamientos, en forma separada y en combinación. Otros consideran que un estilo de liderazgo es eficaz en todas las situaciones. Otros más piensan que cada situación exige un determinado estilo de liderazgo. ¿Los administradores son siempre líderes? Por desgracia, la respuesta es no, como descubriremos en este libro.

Estructura organizacional

Para trabajar con eficacia en las organizaciones, los administradores deben entender con toda claridad la estructura organizacional. Al ver el organigrama de una organización en una hoja de papel o enmarcado en una pared, uno percibe sólo una configuración de puestos, obligaciones laborales o líneas de autoridad entre las partes de una organización. Sin embargo, las estructuras organizacionales son mucho más complejas, como se ilustra a continuación:

> Recientemente nombraron al doctor John Rice decano de la facultad de administración de una universidad importante. Antes de llegar al campus, Rice pasó varias semanas estudiando el financiamiento, los programas, al personal docente, a los estudiantes y la estructura organizacional de la facultad de administración. Trataba de desarrollar una lista de prioridades que consideraba que exigirían atención inmediata durante su primer año como decano. El rector de la universidad solicitó una lista de prioridades para cuando llegara al campus.
>
> Durante su primera reunión oficial con el rector, a Rice se le planteó la pregunta esperada: "¿Cuál será su prioridad?" Rice respondió: "Aunque el dinero siempre es un problema, considero que la necesidad más urgente es reorganizar la facultad de administración. Actualmente, los estudiantes pueden especializarse sólo en uno de dos departamentos: contabilidad y administración de empresas. El departamento de contabilidad cuenta con

20 miembros docentes. El departamento de administración de empresas tiene 43 docentes: 15 en marketing, 16 en administración y 12 en finanzas. Yo preveo una facultad con cuatro departamentos —contabilidad, administración, mercadotecnia y finanzas—, cada uno con su propio director. En primer lugar, considero que esta estructura nos permitirá satisfacer mejor las necesidades de nuestros alumnos. En concreto, facilitará el desarrollo de los principales programas en cada una de las cuatro áreas. Los estudiantes deben estar en posibilidades de especializarse en una de las cuatro áreas funcionales para estar preparados adecuadamente en función del mercado laboral. Por último, considero que esta estructura organizacional nos permitirá contratar con más facilidad a los docentes, pues éstos se unirán a un grupo con intereses similares a los suyos".

Como indica esta cita, la estructura de una organización es el patrón formal de actividades e interrelaciones entre las diversas subunidades de la organización.

Cambio organizacional y procesos de innovación

Los administradores en ocasiones deben considerar la posibilidad de que el funcionamiento organizacional efectivo mejore con cambios significativos en toda la organización. El cambio y el desarrollo organizacional representan los esfuerzos planeados por mejorar el desempeño individual, grupal y organizacional en general. Debra Washney bien pudo haberse evitado la desilusión que experimentó si hubiera existido un esfuerzo organizacional por corregir la comunicación y toma de decisión inconsistentes que generaron su desilusión. Los esfuerzos concertados, planeados y evaluativos para mejorar el funcionamiento organizacional tienen grandes posibilidades de éxito.

El cambio y la motivación son tan vitales para el éxito de una organización que los administradores deben estar preparados para las reacciones hacia ellos por parte de los empleados. El cambio y la motivación por lo general perturban las rutinas y los patrones de comportamiento. Cuando las rutinas se perturban, hay muchas reacciones posibles de aceptación entusiasta por encubrir el sabotaje.

Efectividad en las organizaciones

Durante siglos, economistas, filósofos, ingenieros, generales, líderes gubernamentales y administradores han tratado de definir, medir, analizar y captar la esencia de la efectividad. Adam Smith escribió en *La riqueza de las naciones*, hace unos dos siglos, que la eficacia de las operaciones se logra más fácilmente mediante grados elevados de especialización.

Resulta difícil determinar si los administradores influyen o no en la eficacia, y cómo. Aún hay confusión sobre la forma de manejarse dentro de las organizaciones para que la efectividad organizacional sea el resultado final. Los problemas de definición, los criterios de identificación y el hecho de hallar el mejor modelo que oriente las investigaciones y la práctica siguen dificultando, bloqueando y desalentando a profesionales e investigadores. En lugar de sólo ignorar la efectividad por una confusión subyacente, consideramos que esclarecer las diversas perspectivas puede ser muy ilustrativo.

El campo del comportamiento organizacional se enfoca en tres niveles de análisis, como ya presentamos en la figura 1.1: 1) individual, 2) grupal y 3) organizacional. Los teóricos e investigadores en comportamiento organizacional han acumulado una vasta cantidad de información sobre cada nivel. Estos tres niveles de análisis también coinciden con los tres niveles de responsabilidad de la administración. Esto quiere decir que los administradores son responsables de la eficacia de los individuos, los grupos de individuos y las organizaciones mismas.

Durante la Fiebre del Oro en California en 1853, Levi Strauss, inmigrante bávaro, llegó a San Francisco a bordo de un clíper.[27] Descubrió pronto que los mineros querían pantalones resistentes que aguantaran los rigores de las excavaciones en búsqueda de oro. Así que creó los primeros jeans del mundo. Los rumores sobre la calidad de los pantalones se extendieron como un reguero de pólvora y nació la leyenda de Levi's. En la actualidad, la empresa tiene ventas anuales por aproximadamente cuatro mil millones de dólares.

Levi's destacó la calidad, la responsabilidad social y la contratación de las personas más talentosas que pudiera contratar la empresa. El valor de cada individuo, el liderazgo eficaz de los grupos de trabajo y el éxito de la empresa han sido el énfasis en Levi Strauss desde su fundación. Mucho antes de que toda una corriente de empresas prestara atención a las jerarquías horizontales, la diversidad cultural, el *empowerment*, la calidad y la globalización, Levi's ya incursionaba en estos ámbitos. Levi's adoptó la postura de que cada decisión organizacional debía tener una base ética.[28]

En su filosofía basada en valores, Levi's subraya lo que aspira a ser en términos de efectividad. En la empresa se considera que si se practican determinados valores, se generará una efectividad dentro de la empresa y en los mercados competitivos.[29] Algunos principios de los valores de Levi's son:

Comportamientos. La administración debe ejemplificar la "dirección, apertura a la influencia, compromiso con el éxito de los demás y disposición a reconocer nuestras propias contribuciones a los problemas".

Diversidad. Levi's "valora una fuerza laboral diversa (edad, sexo, grupo étnico, etc.) en todos los niveles de la organización [...] Se buscarán diferentes puntos de vista; la diversidad se valorará y la sinceridad se recompensará y no se reprimirá . . ."

Reconocimiento. Levi's "hará un mayor reconocimiento —financiero y público— a los individuos y equipos que contribuyan a nuestro éxito . . ."

Prácticas éticas. La administración debe ser la personificación de "las normas de comportamiento ético establecidas. Debemos comunicar con claridad nuestras expectativas y reforzar esas normas en toda la corporación".

Empowerment. La administración debe "aumentar la autoridad y responsabilidad de quienes están más cerca de nuestros productos y clientes. Al delegar activamente la responsabilidad, la confianza y el reconocimiento en la organización, podemos aprovechar y dar libertad a las capacidades de nuestra gente".

Aquí no queremos decir que Levi's sea una compañía perfecta. Como en toda empresa, en ésta hay problemas. La lentitud con que adopta las nuevas tendencias de la moda constituiría una crítica bien fundada. Levi's lucha con el problema de la brecha generacional. En septiembre de 2003 anunció el cierre de su última planta en Estados Unidos. La compañía decidió fabricar sus productos fuera de ese país debido a la oportunidad de obtener mano de obra más barata en otros países.

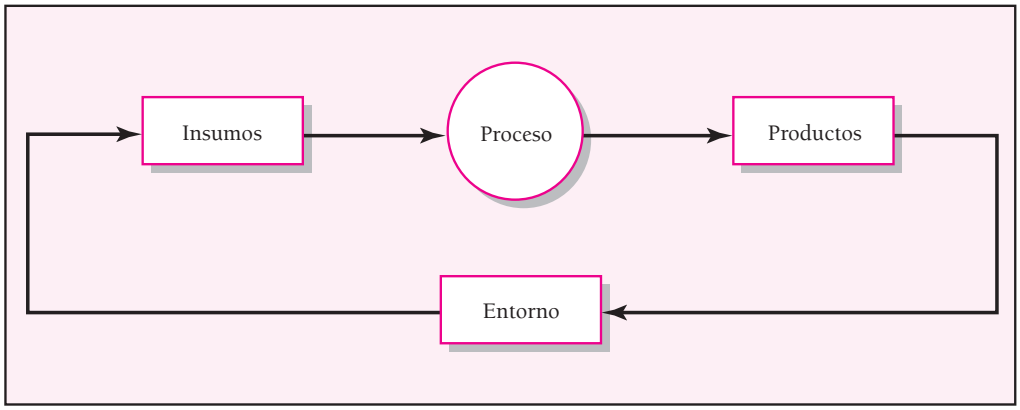
Levi's trata de atraer a jóvenes de entre 14 y 17 años de edad sin ahuyentar a quienes tienen gustos más conservadores. Mientras Levi's lo pensaba, la moda adoptó los pantalones cargueros con bolsas grandes y Levi's parecía quedarse al margen.[30] El resultado es que muchos jóvenes no se pondrán unos Levi's. Estos problemas plantean incertidumbre sobre el futuro de Levi's como organización. Los directivos de Levi's tendrán que reagrupar y desarrollar estrategias y programas para seguir en el negocio. En los programas que se creen, tendrán que utilizarse los talentos de los individuos y de los grupos, y la cultura y los sistemas organizacionales para recuperar la efectividad en un mercado tan competitivo.

Tal vez el punto de partida de la era moderna consiste en entender que la eficacia de las organizaciones se debe a los planteamientos de la administración científica de Frederick Taylor, que ya presentamos. En su obra, Taylor encontró la "mejor manera" de realizar un trabajo efectivo (eficiente) con estudios de tiempos y movimientos. Según Taylor, el principio de la especialización estaba ligado causalmente a la eficacia.

La teoría de sistemas y la dimensión temporal de la eficacia

La teoría de sistemas permite que los administradores describan el comportamiento interno y externo de las organizaciones. En lo interno, se ve cómo y por qué la gente dentro de las organizaciones realiza sus tareas individuales y grupales. En lo externo, se relacionan las transacciones de las organizaciones con otras organizaciones e instituciones. Todas las organizaciones adquieren recursos del entorno externo del que forman parte y, a su vez, ofrecen los bienes y

FIGURA 1.3
Elementos básicos de un sistema



servicios que demanda el entorno más general. Los administradores deben abordar en forma simultánea los aspectos internos y externos del comportamiento organizacional. Este proceso esencialmente complejo se simplifica, para fines analíticos, con los conceptos básicos de la teoría de sistemas.

En la teoría de sistemas, a la organización se le considera uno de los diversos elementos que actúan en forma interdependiente. El flujo de insumos y productos es el punto de partida básico para describir una organización. En términos más simples, la organización toma recursos (insumos) del sistema más grande (entorno), procesa estos recursos y los regresa modificados (productos). En la figura 1.3 se presentan los elementos fundamentales de la organización como sistema.

El concepto de efectividad organizacional que se presenta en este libro se basa en la teoría de sistemas, pero también consideramos importante otro concepto, la dimensión temporal. Dos de las principales conclusiones de la teoría de sistemas son: 1) los criterios de efectividad deben reflejar todo el ciclo de insumo-proceso-producción, no sólo la producción, y 2) los criterios de efectividad deben reflejar las interrelaciones entre la organización y su entorno externo. Por tanto:

> La efectividad organizacional es un concepto que abarca todo y que incluye diversos conceptos componentes.

La labor de la administración consiste en mantener el equilibrio óptimo entres estos componentes.

Se necesitan más investigaciones para desarrollar conocimientos sobre los componentes de la efectividad. Hay poco consenso sobre estos importantes componentes, sobre las interrelaciones entre ellos y sobre los efectos que ejerce la acción de la administración sobre ellos.[31] En este libro de texto tratamos de ofrecer los fundamentos para plantear preguntas sobre lo que constituye la efectividad y cómo interactúan las cualidades que caracterizan la efectividad.

De acuerdo con la teoría de sistemas, una organización es un elemento de un sistema más grande, el entorno. Con el tiempo, toda organización toma, procesa y regresa recursos al entorno. El criterio primordial de la efectividad organizacional es si la organización sobrevive o no en el entorno. La supervivencia exige adaptación, y ésta suele comprender consecuencias predecibles. Conforme la organización envejezca, es probable que atraviese por diferentes fases. Se forma, desarrolla, madura y declina en relación con las circunstancias del entorno. Las organizaciones y sectores completos de la industria atraviesan por un apogeo y una decadencia. En la actualidad, el sector de las computadoras personales está en apogeo, y la industria del acero está en decadencia. Los expertos de mercadotecnia reconocen la exis-

Indicador de la administración

CÓMO MEJORAR LA EFECTIVIDAD: SUGERENCIAS

Las organizaciones muy efectivas y productivas en diferentes sectores poseen y cultivan al parecer algunas características similares. Los administradores pueden alcanzar niveles de efectividad superiores al:

- Dar oportunidades de capacitación y aprendizaje continuos.
- Compartir la información con los empleados.
- Fomentar las asociaciones de desarrollo cruzado.
- Relacionar compensación con desempeño.
- Evitar los despidos.
- Ser un modelo que presta apoyo.
- Respetar las diferencias entre los empleados.
- Escuchar con atención.

tencia de ciclos de vida de los productos y los mercados. Las organizaciones al parecer también tienen ciclos de vida. En consecuencia, los criterios apropiados de la efectividad deben reflejar la etapa del ciclo de vida de la organización.[32]

Los administradores y otros funcionarios con intereses en la organización deben contar con indicadores que evalúen la probabilidad de supervivencia de la organización. En la práctica real, los administradores recurren a diversos indicadores de corto plazo sobre la supervivencia de largo plazo. Entre estos indicadores se hallan las mediciones de productividad, eficacia, accidentes, rotación de personal, ausentismo, calidad, tasa de rendimiento, moral y satisfacción de los empleados.[33] El criterio general que trasciende cada dimensión temporal es la *calidad*. Si los clientes no perciben calidad, no habrá supervivencia. Cualquiera de estos criterios puede ser pertinente para determinados fines. En aras de la sencillez, emplearemos cuatro criterios de efectividad de corto plazo como representativos de todos los demás criterios: calidad, productividad, eficiencia y satisfacción.

Cuatro criterios de mediano plazo en el modelo de la dimensión temporal son la calidad, capacidad de adaptación, eficiencia y satisfacción. Los dos criterios de largo plazo finales son calidad y supervivencia. En la figura 1.4 se aprecian las relaciones entre estos criterios y la dimensión temporal.

Criterios basados en el tiempo

La introducción de los criterios de efectividad basados en el tiempo sugiere términos como corto, mediano y largo plazos. Los criterios de corto plazo se refieren a los resultados obtenidos en un año o menos. Los criterios de mediano plazo se aplican cuando se juzga la efectividad de un grupo u organización en lo individual durante un periodo muy prolongado, de uno a cinco años. Los criterios de largo plazo son aquellos para los que se aplica el futuro indefinido. Analizaremos seis categorías generales de criterios de efectividad, empezando por aquellos cuya índole es el corto plazo.

Calidad

En 1950, J. M. Juran y W. Edwards Deming no fueron profetas en su tierra, Estados Unidos. Estos dos norteamericanos hacían hincapié en la importancia de la calidad. Ahora predomina la idea de que, para sobrevivir, las organizaciones deben diseñar y elaborar productos y tratar a los clientes en forma cercana a la perfección, lo que significa que la calidad es ahora un imperativo.[34]

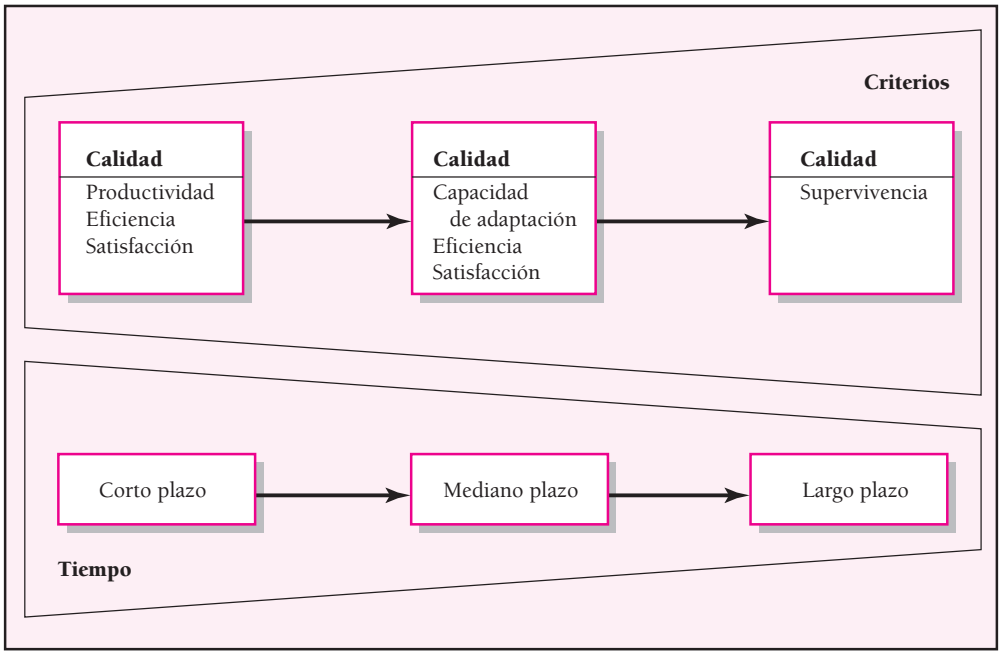


FIGURA 1.4 **Modelo de efectividad de la dimensión temporal**

Más que cualquier otro suceso aislado, el programa White Paper de 1980 de la NBC, "Si Japón puede . . . ¿por qué nosotros no?", le planteó al público la importancia de la calidad. El programa televisivo mostraba que, desde 1950 hasta 1980, los japoneses resurgieron de las cenizas de la Segunda Guerra Mundial y se convirtieron en un gigante económico con productos de calidad superior. La efectividad organizacional de los japoneses se centró en la noción de la calidad. Los japoneses interpretan la calidad en función de la percepción de los clientes. Éstos comparan el desempeño real del producto o evalúan el servicio que se presta en función de su propio conjunto de expectativas. El producto o servicio pasa o no esta prueba. Por tanto, la calidad no tiene nada que ver con lo brillante o bien que se vea algo, o cuánto cueste. La calidad se define como la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

En la competencia globalizada de nuestros días, una compañía efectiva suele ser la que ofrece o presta a sus clientes productos o servicios de buena calidad. Minoristas, banqueros, fabricantes, abogados, médicos, aerolíneas y otros están descubriendo que, para permanecer en el negocio (sobrevivir en términos de efectividad), al cliente debe mantenérsele contento y satisfecho.

Cada criterio de efectividad que ya analizamos es significativo. Sin embargo, el elemento que ahora reconocen los ejecutivos como el más importante quizá sea la calidad.

Durante más de cinco décadas, W. Edwards Deming y J. M. Juran fueron reconocidos como los pioneros de la calidad.[35] Deming es el experto más reconocido en el control estadístico de calidad (CEC). Se trata del homónimo del galardón a la calidad más prestigioso de Japón, el premio Deming, creado en 1951.

A Juran se le conoce por su concepto de control de calidad total (CCT), que es la aplicación de principios de calidad a todos los programas empresariales, incluso la satisfacción de los clientes internos. En 1954, Juran explicó por primera vez su método en Japón. A partir de entonces, se volvió una inspiración importante para los japoneses debido a que aplicaba la calidad a todos, desde la cúspide de la empresa hasta el personal administrativo.

En la actualidad, japoneses, europeos, estadounidenses, africanos y otros que desean competir internacionalmente han aprendido mucho de los métodos de mejoramiento de la calidad de Deming y Juran, entre otros. Los administradores se han dado cuenta de que no basta la calidad y lo que ésta significa. Si los administradores quieren ser eficaces en el corto y largo plazos, deben traducir las mejoras de la calidad en resultados: clientes más satisfechos, fuerza laboral más compenetrada, productos mejor diseñados y métodos más creativos para resolver problemas. La competencia genera una inquietud sobre la calidad que debió abordarse hace mucho. En muchas organizaciones, la calidad es ahora la prioridad número uno en el corto, mediano y largo plazos.[36]

En diciembre de 1994, IBM dejó de embarcar computadoras personales (PC) basadas en el chip Pentium de Intel debido a un problema de calidad. La calidad aún es una prioridad fundamental en IBM, que trata de recuperar su posición como líder del sector. Las PC Pentium, en el momento de la suspensión por parte de IBM, eran las computadoras con más ventas.[37] Sin embargo, las pruebas de laboratorio de IBM indicaron que los chips Pentium generaban errores en cálculos matemáticos de gran intensidad.

Un defecto en la calidad en los chips Pentium desempeñó una función negativa en el esfuerzo de IBM por convertirse en una fuerza competitiva en el mercado de las PC. IBM afirmaba que velaba por sus clientes. En la prueba de laboratorio que realizó esta empresa se descubrió que, si se encendía una PC Pentium y se realizaban cálculos aleatorios, ocurría un error cada 9 mil millones de veces. El chip, del tamaño aproximadamente de un portaobjetos de 35 mm, contiene 3.3 millones de transistores. Para arreglar el defecto, los diseñadores de Pentium incorporaron los transistores faltantes en un nuevo chip.

La suspensión de embarques por parte de IBM tensó las relaciones entre la empresa y el proveedor, Intel. Andrew Grove, director general de Intel, sostenía que IBM exageró al suspender el embarque, considerando que se trataba de una posibilidad en 9 mil millones de que hubiera un problema de calidad.[38] Este debate y preocupación ilustra la importancia de la calidad en términos de competencia, relaciones públicas e imagen general.[39]

Productividad

La productividad, como aquí se emplea, refleja la relación entre insumos (p. ej., horas de trabajo, esfuerzo, uso de equipo) y producción (p. ej., computadoras personales producidas, reclamaciones de los clientes resueltas, camiones cargados). El concepto excluye cualquier consideración sobre la eficiencia, la cual se define en el siguiente párrafo. Las mediciones de la productividad, como ganancias, ventas, participación de mercado, estudiantes titulados, pacientes dados de alta, documentos procesados, clientes atendidos, etc., dependen del tipo de sector o institución de que se trate. Cada institución tiene insumos y producciones que necesitan corresponder a la misión y metas de la organización. Estas mediciones se relacionan directamente con la producción que consumen los clientes de la organización.

Eficiencia

La eficiencia se define como la proporción de productos con respecto a insumos. El criterio de corto plazo concentra la atención en el ciclo completo de insumo-proceso-producto, aunque hace más hincapié en los elementos de insumo y proceso. Entre las mediciones de la eficiencia se hallan la tasa de rendimiento sobre capital y activos, el costo unitario, los desperdicios y desechos, el tiempo de inactividad, las tasas de ocupación y el costo por paciente, por estudiante o por cliente. Es inevitable que las mediciones de la eficiencia se presenten en términos proporcionales; las proporciones de beneficio con respecto a costo o a tiempo son las formas que adoptan en general estas mediciones.

Satisfacción

La idea de la organización como sistema social exige cierta consideración sobre los beneficios que reciben sus participantes y sus clientes. La satisfacción y la moral son términos similares que se refieren al grado en que la organización satisface las necesidades de los empleados. Con el término *satisfacción* nos referimos a este criterio. Entre las mediciones de satisfacción se hallan actitudes, rotación, ausentismo, tardanzas y quejas de los empleados.

Capacidad de adaptación

La capacidad de adaptación es la respuesta de la organización ante los cambios internos y externos. En este contexto, se refiere a la capacidad de la administración para percibir los cambios en el entorno y dentro de la organización misma. La falta de efectividad en la consecución de la producción, la eficiencia y la satisfacción indica la necesidad de adaptar las prácticas y políticas de la administración. O bien, el entorno puede exigir diferentes productos o proporcionar distintos insumos, con lo cual también se necesita un cambio. En suma, si la organización no se adapta, pone en riesgo su supervivencia.

¿Cómo sabe usted de verdad si la organización tiene efectivamente capacidad para adaptarse? Hay mediciones de corto plazo de la efectividad, pero no hay una medición específica y concreta de la capacidad de adaptación. La administración puede instrumentar políticas que fomenten la preparación para el cambio, y ciertas prácticas de la administración, de llegar a instrumentarse, facilitarían la capacidad de adaptación. Por ejemplo, los administradores pueden invertir en programas de capacitación a los empleados y asesoría profesional. Pueden fomentar y recompensar el comportamiento innovador y el desafío de riesgos. Sin embargo, cuando llega el momento de una respuesta de adaptación, la organización se adapta o no, y ésta es la medición definitiva.

Desarrollo

Este criterio mide las posibilidades de la organización de incrementar su capacidad para enfrentar las exigencias del entorno. Una organización debe invertir en sí misma para aumentar sus posibilidades de supervivencia en el largo plazo. Los esfuerzos de desarrollo usuales son los programas de capacitación de personal directivo y no directivo. Desde hace poco, el espectro de desarrollo organizacional ha crecido para abarcar ahora diversos métodos psicológicos y sociológicos.

Las consideraciones temporales permiten evaluar la efectividad en el corto, mediano y largo plazos. Por ejemplo, es posible evaluar que una determinada organización es efectiva en términos de los criterios de producción, satisfacción y eficiencia, pero poco efectiva en términos de capacidad de adaptación y desarrollo. Un fabricante de chicotes para carreta, carretilla o carroza tal vez tenga una efectividad óptima debido a que produce chicotes para carreta, carretilla o carroza mejor y más rápido que cualquier otro productor en el corto plazo, pero aún tiene pocas probabilidades de supervivencia porque nadie quiere comprar sus productos. Por tanto, mantener un balance óptimo significa, en parte, equilibrar el desempeño de la organización en el tiempo.

Introducir la dimensión temporal en el análisis de la efectividad nos permite entender la labor de los administradores en las organizaciones. La labor básica de los administradores consiste en identificar e influir en las causas de la efectividad individual, grupal y organizacional en el corto, mediano y largo plazos. Revisar, evaluar y modificar las funciones y responsabilidades de un administrador desde la perspectiva del tiempo, de la eficiencia y de los sistemas es la forma como se desarrollará este libro.

Resumen de aspectos clave

- La clave para el éxito organizacional son los recursos humanos de la institución. Las organizaciones necesitan recursos humanos que trabajen con ahínco, piensen en forma creativa y se desempeñen de manera excelente. Se requiere recompensar, estimular y alimentar los recursos humanos en forma oportuna y significativa.
- Destacan diversas disciplinas que contribuyen a lo anterior, como la psicología, la sociología y la antropología cultural.
- El comportamiento de los empleados es la clave para lograr la efectividad. Las personas se comportan de muchas formas predecibles e impredecibles. Cada individuo tiene una pauta única de comportamiento. Los administradores deben observar, responder y afrontar los diversos patrones de comportamiento que manifiestan los empleados.
- El "efecto" es el comportamiento o reacción de una persona que es observada. Es probable que los individuos observados reaccionen en forma no rutinaria porque los observan o porque forman parte de un experimento.
- Empleadores y empleados establecen contratos psicológicos. El empleador considera que ningún trabajador tiene garantizado un trabajo de por vida o un aumento de sueldo. Si el desempeño del trabajador es bueno y se obtienen ganancias, entonces continúa el empleo y se proporcionan aumentos de sueldo. En la actualidad, los empleados consideran que los empleadores deben ser honestos, interesarse en sus familias y en su salud en general. Estas premisas son el fundamento de lo que se denomina el nuevo contrato psicológico.
- Con la teoría de sistemas se integran la efectividad organizacional y el tiempo. Dos principales conclusiones de la teoría de sistemas son: 1) los criterios de eficiencia (p. ej., productividad, calidad, capacidad de adaptación) deben reflejar el ciclo completo de insumo, proceso y producto y 2) los criterios de eficiencia deben reflejar las interrelaciones entre la organización y su entorno externo. La organización es sólo un elemento o parte de un sistema más grande, el entorno.

Repaso y preguntas para discusión

1. ¿Por qué los administradores son tan necesarios en las organizaciones?
2. Con frecuencia, se describe a las organizaciones en términos que se refieren a características de personalidad: dinámico, glotón, creativo, conservador, etc. ¿Es una forma válida de describir a las organizaciones? ¿Significa esto que la gente en la organización posee las mismas características?

3. ¿Qué conocimientos sobre el comportamiento humano en el lugar de trabajo se descubrieron con los Estudios Hawthorne?
4. ¿Cómo influye la creciente globalización de las organizaciones en el estudio del comportamiento organizacional aplicado?
5. ¿Cómo determinaría usted si un hospital público grande de su ciudad (comunidad o región) es eficiente?
6. En el entorno de ritmo acelerado, global y tecnológico actual, es importante que una organización de cualquier tamaño se adapte. ¿Cómo se adaptan empresas como Cisco, Coca-Cola y Dell Computer?
7. Algunos críticos de la administración científica consideran anticuados los planteamientos de Frederick Taylor. ¿Está usted de acuerdo? ¿Por qué?
8. ¿Cómo pueden coordinar en forma más efectiva los líderes de las organizaciones a fuerzas de trabajo cada vez más diversas para competir más efectivamente en los mercados mundiales?
9. El comportamiento de los empleados se considera muy predecible y estable. ¿Coincide usted con este enunciado? ¿Por qué?
10. ¿La práctica de aplicar los conceptos del comportamiento organizacional a los entornos de trabajo se basa sólo en el sentido común? Explique su respuesta.

Lectura

Lectura 1.1: *Cómo manejarse a sí mismo*

Peter F. Drucker

Los grandes personajes de la historia —Napoleón, Da Vinci, Mozart— siempre han sabido cómo manejarse. Esto, en gran medida, es lo que los hace grandiosos. Pero son excepcionales, tan inusuales en sus talentos y logros como para considerarlos fuera de los límites de la existencia humana común. Ahora, la mayoría de nosotros, incluso quienes tenemos atributos modestos, tendremos que aprender a manejarnos a nosotros mismos. Tendremos que aprender a desarrollarnos. Tendremos que ubicarnos en donde podamos hacer la aportación más importante. Y tendremos que estar alertas mentalmente y comprometidos durante una vida laboral de 50 años, lo que significa saber cómo y cuándo modificar el trabajo que realizamos.

¿Cuáles son mis fortalezas?

La mayoría de la gente piensa que sabe para qué es buena. Por lo común se equivoca. Los individuos saben con mayor frecuencia para qué *no* son buenos. Y, sin embargo, una persona sólo puede desempeñarse a partir de sus fortalezas. Uno no puede basar su desempeño en debilidades, por no hablar de lo que uno no puede hacer en absoluto.

Fuente: Peter F. Drucker, "Managing Oneself", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1999, pp. 65-74.

A lo largo de la historia, la gente ha tenido poca necesidad de conocer sus puntos fuertes. La persona nacía en una posición y en una línea de trabajo: el hijo del campesino también sería campesino; la hija del artesano, esposa de artesano, etc. Pero ahora las personas tienen opciones. Necesitamos conocer nuestras fortalezas para saber a dónde pertenecemos.

La única manera de descubrir sus fortalezas es con el análisis de retroalimentación. Siempre que tome una decisión importante o emprenda una acción decisiva, escriba lo que espera que suceda. Nueve o 12 meses después, compare los resultados reales con sus expectativas. He practicado este método desde hace unos 15 o 20 años y cada vez que lo hago, quedo sorprendido. El análisis de retroalimentación me demostró, por ejemplo —y para mi gran sorpresa— que tenía una comprensión intuitiva de quienes ejercen una profesión técnica, se trate de ingenieros o contadores o investigadores de mercado. También me demostró que en realidad no empataba con quienes tienen una amplia cultura.

El análisis de retroalimentación no es nuevo de ningún modo. Lo inventó en el siglo XIV un teólogo alemán por lo demás totalmente oscuro, y lo retomaron en forma muy independiente, unos 150 años después, John Calvin e Ignacio de Loyola, cada uno de los cuales lo incorporó en la

práctica de sus discípulos. De hecho, el enfoque tan categórico en el desempeño y los resultados que producen estos hábitos explica por qué las instituciones que estos dos personajes fundaron, la Iglesia calvinista y la Compañía de Jesús, llegaron a dominar Europa al cabo de 30 años.

De practicarse en forma constante, este simple método le demostrará en un periodo muy breve, tal vez dos o tres años, en dónde radican sus fortalezas, y esto es lo más importante que hay que saber. El método le demostrará qué está haciendo o qué no está haciendo bien, y que lo priva de todos los beneficios de sus puntos fuertes. Le demostrará en qué no es particularmente competente. Y, por último, le demostrará en qué ámbitos no tiene fortalezas ni puede desempeñarse.

El análisis de retroalimentación tiene varias consecuencias en la acción. La primera y más importante, concéntrese en sus fortalezas. Ubique los ámbitos en los que sus fortalezas producen resultados.

En segundo lugar, procure mejorar sus fortalezas. El análisis demostrará rápidamente dónde necesita mejorar sus habilidades o qué habilidades nuevas necesita adquirir. También le mostrará las brechas en sus conocimientos, y éstas normalmente pueden cubrirse. Los matemáticos nacen, pero todos podemos aprender trigonometría.

En tercer lugar, descubra si su arrogancia intelectual le ocasiona una ignorancia que lo inhabilita, y supérela. Demasiadas personas —sobre todo quienes tienen gran experiencia en un ámbito— desdeñan el conocimiento en otros ámbitos o creen que la brillantez sustituye el conocimiento. Los ingenieros de primera, por ejemplo, suelen sentirse orgullosos de no conocer nada acerca de las personas. A su parecer, los seres humanos son demasiado desordenados para la mente precisa de los ingenieros. Los profesionales en recursos humanos, en comparación, suelen enorgullecerse de su ignorancia de la contabilidad elemental o de los métodos cuantitativos. Pero enorgullecerse de tal ignorancia es contraproducente. Trabaje en la adquisición de las habilidades y conocimientos que necesita para darse cuenta cabal de sus fortalezas.

Es por igual esencial remediar los malos hábitos, las cosas que hace o no logra hacer y que inhiben su efectividad y desempeño. Esos hábitos pronto se pondrán de manifiesto en la retroalimentación. Por ejemplo, un urbanista tal vez descubra que sus bellos proyectos fracasan debido a que no profundiza en los pormenores. Como muchas personas brillantes, cree que las ideas mueven montañas. Pero son los operadores de las máquinas motoconformadoras los que las mueven; las ideas muestran dónde deben trabajar los operadores de motoconformadoras. Este urbanista tendrá que aprender que el trabajo no se detiene cuando termina de concebir el proyecto. Debe encontrar personas que lleven a cabo el proyecto y explicárselo a esas personas. Debe adaptarlo y modificarlo para echarlo a andar. Y, por último, debe decidir cuándo dejar de insistir en el proyecto.

Al mismo tiempo, la retroalimentación también revelará cuando el problema sea una falta de modales. Los modales son el aceite lubricante de una organización. Una ley de la naturaleza es que dos cuerpos en movimiento en contacto mutuo generen fricción. Esto es tan cierto en el caso de los seres humanos como en el de los objetos inanimados. Los modales —cosas simples como decir "por favor" y "gracias", y conocer el nombre de una persona o preguntarle por su familia— permiten que dos personas trabajen juntas, se agraden o no. Las personas brillantes, sobre todo los jóvenes, suelen no entender esto. Si el análisis demuestra que el trabajo brillante de alguien falla una y otra vez tan pronto como se necesita la cooperación de los demás, esto quizás indique una falta de cortesía, es decir, una falta de modales.

Comparar sus expectativas con sus resultados también le indica lo que no debe hacer. Todos tenemos muchas áreas para las que no contamos con talento o habilidad y en las cuales hay pocas probabilidades de que seamos siquiera mediocres. En esas áreas, una persona —y sobre todo un empleado informado— no debe asumir responsabilidades, aceptar trabajos ni tareas. No se deben desperdiciar esfuerzos en mejorar áreas en las que tiene un bajo nivel de competencia. Se requiere mucha más energía y trabajo para mejorar del desempeño incompetente a la mediocridad que del desempeño de primera a la excelencia. Y, sin embargo, la mayoría de la gente —sobre todo, la mayoría de los maestros y de las organizaciones— se concentra en que las personas que se desempeñan de manera incompetente se conviertan en mediocres. La energía, los recursos y el tiempo deben dirigirse en cambio a hacer que una persona competente se desempeñe de manera excelente.

¿Cómo me desempeño?

Es sorprendente, pero pocas personas saben cómo hacen las cosas. De hecho, la mayoría de nosotros ni siquiera sabemos que diferentes personas trabajan y se desempeñan en forma distinta. Son demasiadas las personas que trabajan en formas que no le son propias, y esto casi garantiza su falta de desempeño. Para los empleados informados, "¿Cómo me desempeño?" puede ser una pregunta aún más importante que "¿Cuáles son mis fortalezas?"

Como en el caso de las fortalezas propias, la forma en que uno se desempeña es única. Es cuestión de la personalidad que se tiene. Sea la personalidad un asunto de naturaleza o de crianza, lo que sí es seguro es que se forma mucho antes de que la persona vaya a trabajar. Y la forma en que una persona se desempeña es un don, del mismo modo en que es un don que una persona sea buena o no en algo. La forma de desempeñarse de una persona puede modificarse un poco, pero es poco probable cambiar por completo, y desde luego no es nada fácil. Así como las personas logran resultados haciendo aquello para lo que son buenas, también logran resultados

trabajando en formas en las que se desempeñan mejor. Unos cuantos rasgos de personalidad suelen determinar la forma en que se desempeña una persona.

¿Soy lector o escucha?

Lo primero que hay que saber es si uno es lector o escucha. Muy pocas personas saben siquiera que hay lectores y escuchas, y que la gente pocas veces es ambas cosas. Incluso pocos saben cuál de esas dos cosas son. Pero algunos ejemplos demostrarán lo perjudicial de esa ignorancia.

Cuando Dwight Eisenhower era comandante de las fuerzas aliadas en Europa, era el consentido de la prensa. Sus conferencias de prensa fueron famosas por su estilo; el general Eisenhower demostraba un control total cualquiera que fuera la pregunta que se le formulara, y fue capaz de describir una situación y explicar una política en dos o tres oraciones bellamente pulidas y elegantes. Diez años después, los mismos periodistas que fueron sus admiradores desdeñaban abiertamente al presidente Eisenhower. Se quejaban de que nunca abordaba las preguntas, sino que se iba por las ramas interminablemente. Y todo el tiempo lo ridiculizaban por destrozar el inglés en respuestas incoherentes y gramaticalmente incorrectas.

Eisenhower aparentemente desconocía que era lector y no escucha. Cuando fue comandante en Europa, sus ayudantes se aseguraban de que cada pregunta de la prensa se presentara por escrito al menos media hora antes de que empezara la conferencia. Por ello, Eisenhower estaba en completo control de la situación. Cuando se convirtió en presidente, sucedió a dos escuchas, Franklin D. Roosevelt y Harry Truman. Ambos hombres sabían que eran escuchas y ambos disfrutaban las conferencias de prensa abiertas. Eisenhower tal vez haya pensado que debía hacer lo que sus dos predecesores habían hecho. En consecuencia, nunca escuchó siquiera las preguntas que le hacían los periodistas. Y Eisenhower no es siquiera un caso extremo de un no escucha.

Años después, Lyndon Johnson destruyó su presidencia, en gran medida, por desconocer que era escucha. Su predecesor, John F. Kennedy, era un lector que había reunido a un brillante equipo de escritores como asistentes, asegurándose de que escribieran para él antes de analizar sus memorandos en persona. Johnson mantuvo a estas personas en su equipo, y siguieron escribiendo. Parece que nunca entendió una sola palabra de lo que escribían. Sin embargo, como senador, Johnson había sido extraordinario, pues los parlamentarios tienen que ser, ante todo, escuchas.

Pocos escuchas pueden convertirse, o hacerse ellos mismos, lectores competentes, y viceversa. El escucha que trata de ser lector sufrirá, por tanto, la suerte de Lyndon Johnson, mientras que el lector que trata de ser escucha sufrirá la de Dwight Eisenhower. No tendrán un desempeño o logro apropiados.

¿Cómo aprendo?

Lo segundo que hay que saber sobre el propio desempeño consiste en conocer la forma como se aprende. Muchos escritores de primera —Winston Churchill es sólo un ejemplo— se desempeñaron en forma deficiente en la escuela. Suelen recordar sus años escolares como una tortura. Sin embargo, pocos de sus compañeros de clase los recuerdan así. Tal vez no hayan disfrutado mucho la escuela, pero lo peor que sufrieron fue el aburrimiento. La explicación es que los escritores, por regla, no aprenden escuchando y leyendo, sino escribiendo. Como las escuelas no les permiten aprender de esta forma, obtienen calificaciones deficientes.

Las escuelas en cualquier parte están organizadas sobre la premisa de que sólo hay una forma correcta de aprender y que es la misma para todos. Pero verse obligado a aprender en la forma en que enseña una escuela es horrible para los estudiantes que aprenden en forma diferente. De hecho, tal vez haya una media docena de maneras diferentes de aprender.

Hay personas, como Churchill, que aprenden escribiendo. Algunas aprenden haciendo muchas anotaciones. Beethoven, por ejemplo, dejó tras de sí una enorme cantidad de cuadernos de apuntes, pero decía que nunca los veía al componer. Al preguntarle por qué las hacía, se dice que respondió: “Si no las hago de inmediato, los olvido. Si los pongo en un cuaderno de apuntes, nunca las olvido y nunca tengo que verlos de nuevo”. Algunas personas aprenden haciendo. Otras aprenden oyéndose hablar.

Un director general de quien sé que convirtió un negocio familiar pequeño y mediocre en una de las principales compañías de su sector era una de esas personas que aprenden hablando. Tenía el hábito de convocar a todo su personal directivo en su oficina una vez a la semana y hablar durante dos o tres horas. Planteaba asuntos de política y argumentaba con tres posturas diferentes sobre cada uno. Pocas veces les pedía comentarios o que hicieran preguntas a sus asociados, sólo necesitaba un auditorio para oírse hablar. Así aprendió. Y, si bien es un caso bastante extremo, aprender hablando no es de ningún modo un método inusual. Los abogados exitosos aprenden así, lo mismo que muchos médicos (y yo mismo).

De todas las partes importantes del autoconocimiento, entender cómo aprende uno es la más fácil de asimilar. Cuando le pregunto a las personas: “¿Cómo aprendes?”, la mayoría de ellas saben la respuesta. Pero cuando pregunto: “¿Te basas en esos conocimientos?”, pocas son las respuestas afirmativas. Y, sin embargo, basarse en esos conocimientos es la clave del desempeño, y no basarse en ellos, por supuesto, lo condena a uno a no desempeñarse.

“¿Cómo me desempeño?” y “¿Cómo aprendo?” son las primeras preguntas que hay que plantearse. Pero desde luego no son las únicas. Para manejarse efectivamente, también hay que preguntarse: “¿Trabajo bien con la gente

o soy un solitario?" Y si trabaja bien con la gente, entonces debe uno preguntarse: "¿En qué tipo de relación?"

Algunas personas trabajan mejor como subordinados. El general George Patton, el gran héroe del ejército estadounidense en la Segunda Guerra Mundial, es un buen ejemplo de esto. Patton fue el principal comandante de las tropas estadounidenses. Sin embargo, cuando se le propuso para un comando independiente, el general George Marshall, jefe de personal —y probablemente quien mejor ha elegido hombres en la historia de Estados Unidos— dijo: "Patton es el mejor subordinado que haya producido el ejército estadounidense, pero sería el peor comandante".

Algunos individuos trabajan mejor como miembros de un equipo. Otros trabajan mejor solos. Algunos son excepcionalmente talentosos como preparadores o mentores; otros son sencillamente incompetentes como mentores.

Otra pregunta crucial es: "¿Produzco resultados al tomar decisiones o al asesorar?" Muchas personas se desempeñan mejor como asesoras, pero no soportan la carga y presión de tomar la decisión. Muchas otras personas, en comparación, necesitan un asesor que las obligue a pensar; luego toman decisiones y actúan en consecuencia con velocidad, confianza en sí mismas y valor.

Ésta es una de las razones, por cierto, por las que la persona número dos en una organización suele fracasar cuando la ascienden al lugar número uno. La cima exige a alguien que tome decisiones. Quienes son buenos para la toma de decisiones suelen poner a alguien en quien confían en el lugar número dos para que los asesore, y en ese puesto la persona es sobresaliente. Pero en el lugar número uno, la misma persona fracasa. Sabe cuál debe ser la decisión, pero no acepta la responsabilidad de tomarla en verdad.

Entre otras preguntas importantes que hay que hacerse se hallan: "¿Me desempeño bien bajo estrés o necesito un entorno bien estructurado y predecible?" y "¿Trabajo mejor en una organización grande o en una pequeña?" Pocas personas trabajan bien en todo tipo de entornos. Una y otra vez he visto cómo individuos muy exitosos en organizaciones grandes se tambalean miserablemente al pasar a otras más pequeñas. Y lo contrario es por igual cierto.

La conclusión: no trate de cambiarse a sí mismo, pues es poco probable que lo logre. Pero esfuércese en mejorar la forma en que se desempeña. Y procure no asumir un trabajo que no puede desempeñar o en el que sólo se desempeñará con deficiencias.

¿Cuáles son mis valores?

Para manejarse a sí mismo, al final tiene que preguntarse: "¿Cuáles son mis valores?" No se trata de una pregunta de orden ético. Con respecto a la ética, las reglas son las mismas para todos y la prueba es sencilla. La llamo la "prueba del espejo".

A principios del siglo XX, el diplomático más respetado de todas las grandes potencias era el embajador alemán en Londres. Estaba claramente destinado a grandes cosas: convertirse en el ministro del exterior de su país, por lo menos, si no es que en su canciller federal. Sin embargo, en 1906, dimitió abruptamente en lugar de presidir una cena que le daba el cuerpo diplomático al rey Eduardo VII. El rey era un Don Juan notorio y dejó en claro el tipo de cena que quería. Se comenta que el embajador dijo: "Me rehúso a ver a un proxeneta en el espejo por la mañana al rasurarme".

Ésta es la prueba del espejo. La ética exige que usted se pregunte "¿Qué tipo de persona quiero ver en el espejo por la mañana?" Lo que es un comportamiento ético en un tipo de organización o situación es un comportamiento ético en otra. Sin embargo, la ética es sólo parte de un sistema de valores, sobre todo, el de una organización.

Trabajar en una organización cuyo sistema de valores es inaceptable o incompatible con el sistema de valores propio condena a una persona a la frustración y a no desempeñarse debidamente.

Considere la experiencia de un ejecutivo de recursos humanos muy exitoso cuya compañía fue adquirida por una organización mucho más grande. Tras la adquisición, lo ascendieron a la clase de trabajo que mejor hacía, la cual consistía elegir a personal para puestos importantes. El ejecutivo creía profundamente que una compañía debía contratar externamente al personal para esos puestos sólo después de agotar todas las posibilidades internas. Pero en su nueva compañía creían que lo primero era buscar externamente al personal para "traer sangre fresca". Hay algo que decir sobre ambos métodos; en mi experiencia, lo apropiado es utilizar un poco de los dos métodos. Sin embargo, son fundamentalmente incompatibles, no como políticas sino como valores. Denotan diferentes puntos de vista sobre la relación entre las organizaciones y la gente; diferentes puntos de vista sobre la responsabilidad de una organización con su personal y su desarrollo; y diferentes puntos de vista sobre la aportación más importante de una persona a una empresa. Luego de varios años de frustración, el ejecutivo renunció, con una pérdida financiera considerable. Sus valores y los valores de la organización sencillamente no eran compatibles.

Preguntarse si una empresa debe dirigirse con miras a resultados en el corto plazo o con un enfoque de largo plazo es igualmente una interrogante relacionada con los valores. Los analistas financieros consideran que las empresas pueden dirigirse en ambos sentidos al mismo tiempo. Los hombres y mujeres de negocios exitosos lo saben mejor que nadie. Para asegurarse, toda empresa tiene que producir resultados en el corto plazo y crecimiento en el largo plazo, y cada compañía determinará su propia prioridad. No se trata sobre todo de un desacuerdo sobre economía. Es más que nada un conflicto de valores respecto a la función de una empresa y la responsabilidad de la administración.

Los conflictos de valores no se limitan a las organizaciones con actividades empresariales. Una de las iglesias pastorales con más rápido crecimiento en Estados Unidos mide el éxito en función de la cantidad de nuevos feligreses. Sus líderes consideran que lo que importa es la cantidad de recién llegados que se unan a la congregación. El Buen Dios atenderá luego sus necesidades espirituales, o por lo menos las necesidades de un porcentaje suficiente. Otra congregación religiosa, la Iglesia evangélica, considera que lo importante es el crecimiento espiritual de la gente. La Iglesia facilita la salida de los recién llegados que se unen pero no entran en su vida espiritual.

Una vez más, no se trata de números. A primera vista, parecería que la segunda iglesia crece en forma más lenta. Pero mantiene a una proporción mucho mayor de recién llegados que la primera. Su crecimiento, en otras palabras, es más sólido. Esto tampoco es un problema teológico o sólo secundario. Se trata de un problema de valores. En un debate público, una de las iglesias afirmó: "Si no te acercas a la Iglesia, nunca encontrarás la puerta al Reino de los Cielos".

"No", respondió la otra, "Si no buscas primero la puerta al Reino de los Cielos, no pertenecerás a la Iglesia".

Las organizaciones, como la gente, tienen valores. Para que una persona sea efectiva en una organización, sus valores deben ser compatibles con los valores de la organización. No necesitan ser los mismos, pero deben estar lo bastante próximos para coexistir. De lo contrario, la persona no sólo se sentirá frustrada, sino que tampoco producirá resultados.

Las fortalezas de una persona y la forma en que ésta se desempeña pocas veces entran en conflicto; ambas son complementarias. Pero en ocasiones hay conflicto entre los valores y las fortalezas. Es posible que lo que uno hace bien —incluso bastante bien y con éxito— no corresponda al sistema de valores propio. En ese caso, tal vez no valga la pena dedicarle la vida (o ni siquiera una parte sustancial de ella) a ese trabajo.

Permítaseme introducir una nota personal. Hace muchos años, yo también tuve que decidir entre mis valores y lo que estaba haciendo bien. Era joven y me desempeñaba muy bien como banquero de inversión en Londres a mediados de los años treinta. El trabajo correspondía con claridad a mis puntos fuertes. Sin embargo, no sentía que estuviera haciendo una contribución como gerente de activos. Me daba cuenta de que lo que yo evaluaba era a personas, y no le vi sentido a ser el más rico en el cementerio. No tenía dinero ni perspectivas de empleo. Pese a la continua depresión económica, renuncié; y fue lo correcto. Los valores, en otras palabras, son y deben ser la prueba definitiva.

¿A dónde pertenezco?

Una pequeña cantidad de personas se dan cuenta muy pronto a dónde pertenecen. Los matemáticos, los músicos y los cocineros, por ejemplo, suelen ser matemáticos, músicos y cocineros desde que tienen cuatro o cinco años de edad. Los médicos suelen decidir su profesión desde la adolescencia, si no es que antes. Pero la mayoría de las personas, sobre todo las que están en especial dotadas, por lo común no saben a dónde pertenecen sino hasta que ya pasan de los 25 años. Sin embargo, para entonces, ya deberían saber las respuestas a las tres preguntas: ¿cuáles son mis fortalezas?, ¿cómo me desempeño?, y ¿cuáles son mis valores? Y entonces pueden y deben decidir a dónde pertenecen.

O, en cambio, deberían estar en posibilidades de decidir a dónde *no* pertenecen. La persona que se ha dado cuenta de que no se desempeña bien en una organización grande debería haber aprendido a decir que no a un puesto en una de esas organizaciones. La persona que se ha dado cuenta de que lo suyo no es tomar decisiones debería haber aprendido a decir que no a una labor que suponga tomar decisiones. Un general Patton (que quizá nunca se dio cuenta de esto) debió aprender a rechazar un comando independiente.

Conocer la respuesta a estas preguntas, lo que es igualmente importante, permite que la persona diga a una oportunidad, una *oferta*, o una labor, "Sí, yo lo haré. Pero ésta es la forma en que debería hacerla. Ésta es la forma en que debería estructurarse. Ésta es la forma en que deberían ser las relaciones. Éste es el tipo de resultados que debería esperar usted de mí, y en este marco temporal, porque así soy yo".

Las carreras exitosas no se planean. Se desarrollan cuando la gente está preparada para las oportunidades en virtud de que conocen sus puntos fuertes, su método de trabajo y sus valores. Saber a dónde pertenece uno puede transformar a una persona común —que trabaja con ahínco y es competente, aunque por lo demás sea mediocre— en un individuo que se desempeña en forma destacada.

¿Qué debo aportar?

A lo largo de la historia, la gran mayoría de la gente nunca tuvo que formularse la pregunta: "¿Qué debo aportar?" Se les decía lo que debían aportar y el trabajo mismo dictaba las labores —o como sucedía en el caso del campesino o el artesano—, o un amo o ama, como con los sirvientes domésticos. No fue sino hasta hace muy poco que se dio por hecho que la mayoría de las personas eran subordinadas que hacían lo que se les pedía. Incluso en los años cincuenta y sesenta, los nuevos trabajadores del conocimiento (los llamados hombres de las organizaciones) recurrieron al departamento de personal de sus compañías para planear sus carreras.

Luego, en los años sesenta, ya nadie quería que le dijeran qué hacer. Hombres y mujeres jóvenes empezaron a preguntarse: "¿Qué quiero hacer?" Y lo que oyeron fue

que la forma de contribuir era "hacer lo que a uno le es propio". Pero esta solución estaba tan equivocada como lo estaban los hombres de las organizaciones. Muy pocas de las personas que creían que hacer lo que a uno le es propio las llevaría a contribuir, autorrealizarse y tener éxito, lograban alguna de estas tres metas.

Sin embargo, no hay vuelta a la vieja respuesta de hacer lo que a uno le indican o asignan. Los empleados informados, en particular, tienen que aprender a plantearse una pregunta que no se ha formulado antes: "¿Cuál *debe* ser mi aportación?" Para responderla, deben abordar tres elementos distintos: "¿Qué exige la situación? En función de mis fortalezas, la forma en que me desempeño y mis valores, ¿cómo puedo contribuir de la manera más significativa a lo que debe hacerse?" Y, por último, "¿Qué resultados deben lograrse para marcar la diferencia?"

Considere el caso del administrador recién nombrado de un hospital. El hospital era grande y prestigioso, pero descansaba en su reputación de 30 años. El nuevo administrador decidió que su aportación sería establecer al cabo de dos años una norma de excelencia en una de las áreas importantes. Eligió concentrarse en la sala de emergencias (SE), que era grande, visible y estaba descuidada. Decidió que a cada paciente que llegara a la SE tenía que verlo una enfermera calificada en no más de 60 segundos. A los 12 meses, la sala de emergencias del hospital se había convertido en un modelo para todos los hospitales de Estados Unidos y, al cabo de otros dos años más, se había transformado todo el hospital.

Como indica este ejemplo, pocas veces es posible —o incluso particularmente fructífero— tener miras demasiado alejadas en el tiempo. Un plan por lo general puede cubrir hasta 18 meses y aún así ser razonablemente claro y específico. Por tanto, en la mayor parte de los casos la pregunta debe ser: "¿Dónde y cómo puede obtener resultados que marquen la diferencia dentro del próximo año y medio?" En la respuesta hay que ponderar varias cosas. En primer lugar, los resultados deben ser difíciles de lograr, deben exigir un "estiramiento", para emplear la palabra de moda. Pero también, deben ser asequibles. Marcarse como objetivo resultados inalcanzables —o que sólo pueden lograrse en las circunstancias menos probables— no es ser ambicioso, es ser tonto. En segundo lugar, los resultados deben ser significativos. Deben marcar una diferencia. Por último, los resultados deben ser evidentes y, de ser posible, mensurables. De esto derivará un curso de acción: qué hacer, dónde y cómo empezar, y qué metas y plazos establecer.

Responsabilidad por las relaciones

Muy pocas personas trabajan solas y logran resultados solas; sólo algunos artistas, científicos o deportistas sobresalientes. La mayoría de la gente trabaja con otras personas y son efectivas con ellas. Esto es así se trate de miembros de una organización o empleados independientes. Manejarse exige asumir la responsabilidad de las relaciones. Y esto tiene dos partes.

La primera es aceptar el hecho de que las otras personas son tan individuos como usted. Insisten en forma perversa en comportarse como seres humanos. Esto quiere decir que también tienen puntos fuertes; también tienen formas de llevar a cabo las cosas; también tienen valores. Por tanto, para ser efectivo usted tiene que conocer las fortalezas, las formas de desempeño y los valores de sus compañeros de trabajo.

Esto parece obvio, pero pocas personas le prestan atención. Lo común es la persona a quien se preparó para redactar informes como primera labor en virtud de que su jefe anterior era lector. Aunque el siguiente jefe sea un escucha, la persona procede a redactar informes que, de manera inevitable, no producen resultados. Invariablemente el jefe pensará que el empleado es tonto, incompetente y perezoso, y éste fracasará. Pero eso podría haberse evitado si el empleado hubiera observado al nuevo jefe y analizado el desempeño de su nuevo jefe.

Los jefes no son ni un título en el organigrama de una organización ni una "función". Son individuos y están facultados para hacer su trabajo en la forma en que mejor lo hacen. A quienes trabajan con ellos les corresponde observarlos, averiguar cómo trabajan y adaptarse a lo que hace a sus jefes más efectivos. Esto, de hecho, es el secreto de "cómo manejar" al jefe.

Lo mismo se aplica en el caso de los compañeros de trabajo. Cada uno trabaja a su manera, no a la de usted. Y cada uno está facultado para trabajar a su modo. Lo importante es si se desempeñan o no, y cuáles son sus valores. En lo tocante a la forma en que se desempeñan, es probable que cada uno lo haga en forma diferente. El primer secreto de la efectividad consiste en entender a la gente con la que uno trabaja y depender de ellos para que usted pueda aprovechar sus puntos fuertes, sus formas de trabajar y sus valores. Las relaciones funcionales se basan tanto en la gente como en el trabajo.

La segunda parte de la responsabilidad en las relaciones es asumir la responsabilidad de la comunicación. Siempre que yo, o cualquier otro consultor, empieza a trabajar con una organización, lo primero que escucho son todos los conflictos de personalidad. La mayor parte de éstos surgen porque la gente desconoce lo que los demás hacen y cómo lo hacen, o en qué contribución se concentran los demás y qué resultados esperan. Y la razón por la que lo desconocen es que no han preguntado y, por tanto, no se les ha dicho.

El hecho de no preguntar no refleja la estupidez humana menos que la historia humana. Hasta hace poco, era innecesario decirle cualquiera de estas cosas a nadie. En la ciudad medieval, todos los que habitaban en

un distrito ejercían el mismo oficio. En el campo, todos los habitantes de un valle sembraban el mismo cultivo tan pronto como desaparecían las heladas. Incluso quienes hacían cosas que no eran "comunes" trabajaban solos, de modo que no tenían que contarle a nadie lo que hacían.

En la actualidad, la gran mayoría de la gente trabaja con otras personas que tienen diferentes labores y responsabilidades. La vicepresidenta de mercadotecnia tal vez haya salido del área de ventas y conozca todo lo relacionado con éstas, pero no sabe nada sobre las cosas que nunca ha hecho: establecer precios, hacer anuncios, empaques y cosas por el estilo. De modo que quienes hacen estas cosas deben asegurarse de que la vicepresidenta de mercadotecnia entienda lo que ellos tratan de hacer, por qué están tratando de hacerlo, cómo van a hacerlo y qué resultados esperar.

Si la vicepresidenta de mercadotecnia no entiende lo que están haciendo estos especialistas con grandes conocimientos, es sobre todo culpa de ellos, no de ella. No la han instruido. A la inversa, es responsabilidad de la vicepresidenta de mercadotecnia asegurarse de que todos sus compañeros de trabajo entiendan cómo ve la mercadotecnia: cuáles son sus metas, cómo trabaja y qué espera de sí y de cada uno de ellos.

Incluso quienes entienden la importancia de asumir la responsabilidad de las relaciones suelen no comunicarse lo suficiente con sus asociados. Temen que éstos piensen que son presuntuosos, inquisitivos o falsos. Se equivocan. Siempre que alguien se dirige a sus asociados y dice "Esto es en lo que yo soy bueno; así es como trabajo; éstos son mi valores; ésta es la aportación en la que planeo concentrarme y los resultados que cabe esperar que rinda", la respuesta es siempre "Esto es más útil, pero ¿por qué no me lo dijiste antes?"

Y se obtiene la misma reacción —sin excepción, en mi experiencia— si uno continúa preguntando, "Y ¿qué necesito saber sobre tus fortalezas, sobre tu forma de desempeño, sobre tus valores y sobre la aportación que propones?" De hecho, los empleados informados deben solicitar este tipo de información a todos aquellos con quienes trabajan, sean subordinados, superiores, colegas o miembros del equipo. Y, una vez más, siempre que se hace esto, la respuesta es "Gracias por preguntarme. Pero ¿por qué no me lo habías preguntado antes?"

Las organizaciones ya no se constituyen sobre la fuerza, sino sobre la confianza. La confianza entre las personas no necesariamente significa que se agraden; significa que se entienden. Por tanto, asumir la responsabilidad de las relaciones es una necesidad absoluta. Es una obligación. Ya sea que uno forme parte como integrante de la organización, sea consultor, proveedor o distribuidor, uno debe esa responsabilidad a todos los compañeros de trabajo: aquellos de cuyo trabajo depende uno y aquellos que dependen del trabajo de uno.

La segunda mitad de su vida

Cuando el trabajo para la mayoría de la gente significaba una labor manual, no había necesidad de preocuparse por la segunda mitad de la vida. Uno tan sólo seguía haciendo lo de siempre. Y si usted tenía la suerte suficiente como para sobrevivir 40 años de trabajo arduo en el molino o en el ferrocarril, se sentiría muy contento de pasar el resto de su vida sin hacer nada. Sin embargo, en la actualidad, la mayor parte del trabajo es trabajo informado, y los empleados informados no están "acabados" después de los 40 años de trabajo; sólo están aburridos.

Se oye hablar mucho sobre la crisis de la mitad de la vida del ejecutivo. En su mayor parte es aburrimiento. A los 45 años, la mayoría de los ejecutivos alcanzaron la cúspide en sus trayectorias empresariales y lo saben. Tras 20 años de hacer en buena medida el mismo tipo de trabajo, son muy buenos en su labor. Pero no aprenden o contribuyen, ni derivan retos o satisfacción del trabajo. Y, sin embargo, aún es probable que enfrenten otros 20 si no es que 25 años más de trabajo. Ésta es la razón por la que saber manejarse conduce cada vez más a algunas personas a iniciar una segunda trayectoria profesional.

Hay tres formas de desarrollar una segunda trayectoria profesional. La primera en realidad es iniciar una. A menudo esto no requiere más que pasar de un tipo de organización a otro: el director de división en una gran corporación, por ejemplo, se convierte en el director de un hospital de tamaño mediano. Pero también hay cada vez más personas que asumen diferentes líneas de trabajo al mismo tiempo: el ejecutivo empresarial o el funcionario gubernamental que entra al ministerio a los 45 años, por ejemplo, o el gerente de nivel intermedio que abandona la vida corporativa luego de 20 años para trabajar en una escuela de leyes y convertirse en abogado en un pequeño pueblo.

Veremos cómo muchas más personas que lograron un éxito modesto en su primer trabajo emprenden una segunda trayectoria profesional. Esas personas cuentan con habilidades sustanciales y saben trabajar. Necesitan una comunidad —la casa está vacía cuando los hijos se marchan— y también necesitan ingresos. Pero, sobre todo, necesitan desafíos.

La segunda forma de prepararse para la segunda mitad de la vida consiste en desarrollar una trayectoria profesional paralela. Muchas personas que son muy exitosas en su primera carrera siguen trabajando en lo que han hecho, ya sea de tiempo completo o de medio tiempo o como consultores. Pero además, crean un trabajo paralelo, por lo general una organización sin fines lucrativos, que requiere otras 10 horas de trabajo a la semana. Tal vez asuman la administración de su iglesia, por ejemplo, o la presidencia del Consejo de Guías de su localidad. Tal vez dirijan el refugio para mujeres maltratadas, trabajen como biblioteca-

rias en la sección infantil en una biblioteca pública local, ocupen un lugar en el consejo escolar, etcétera.

Por último, están los emprendedores sociales. Se trata por lo común de personas muy exitosas en su primera trayectoria profesional. Aman su trabajo, pero éste ya no supone un desafío para ellos. En muchos casos, siguen con lo que han hecho siempre, pero pasan cada vez menos tiempo en ello. También inician otra actividad, por lo común sin fines lucrativos. Mi amigo Bob Buford, por ejemplo, formó una compañía televisiva muy exitosa que aún dirige. Pero también formó y erigió una organización sin fines de lucro exitosa que trabaja con las iglesias protestantes y está formando otra para enseñar a los emprendedores sociales a manejar sus nuevas empresas sin fines lucrativos sin dejar sus empresas originales.

La gente que maneja la segunda parte de su vida siempre es una minoría. La mayoría se "retira" y cuenta los años hasta su retiro real. Pero es de esta minoría, de los hombres y mujeres que ven una larga expectativa de vida laboral como una oportunidad tanto para ellos mismos como para la sociedad, de donde saldrán quienes se convertirán en líderes y modelos a seguir.

Hay ciertos requisitos para manejar la segunda mitad de la vida: se debe empezar mucho antes de llegar a ese periodo. Cuando quedó de manifiesto hace 30 años que las expectativas laborales se prolongaban con demasiada rapidez, muchos observadores (incluso yo) consideraron que los jubilados se ofrecerían cada vez más como voluntarios de las instituciones sin fines lucrativos. Eso no sucedió. Si uno no empieza a ofrecerse como voluntario antes de los 40 años más o menos, no se ofrecerá después de los 60.

De igual modo, todos los emprendedores sociales que conozco empezaron a trabajar en la segunda empresa que eligieron mucho antes de que alcanzaran su punto máximo en su empresa original. Considere el ejemplo de un abogado exitoso, consejero legal de una organización grande, quien inició una empresa nueva para establecer escuelas de modelaje en el estado. Empezó a realizar trabajo legal voluntario en las escuelas cuando andaba por los 35 años. Fue electo para el consejo de la escuela a los 40 años. A los 50, cuando había amasado ya una fortuna, inició su propia empresa para construir y dirigir escuelas de modelaje. Sin embargo, aún trabaja casi de tiempo completo como consejero legal en la compañía que ayudó a fundar cuando era un abogado joven.

Hay otra razón para desarrollar un segundo interés y hacerlo en forma temprana. Nadie puede esperar vivir mucho sin experimentar un revés grave en su vida laboral. Está el caso del ingeniero competente que dejó pasar el ascenso a los 45 años de edad. Está el caso de la profesora universitaria competente que se da cuenta a los 42 años que nunca obtendrá una cátedra en una universidad grande, aunque esté completamente calificada para ello. Hay tragedias familiares: la disolución del contrato conyugal o la pérdida de un hijo. En esas ocasiones, un segundo interés —no sólo un pasatiempo— puede marcar la diferencia. El ingeniero, por ejemplo, sabe ahora que no fue muy exitoso en su trabajo. Pero en la actividad externa que emprende —como tesorero de su iglesia, por ejemplo— es muy bueno. La familia quizá se divida, pero en la actividad externa aún hay una comunidad.

En una sociedad en la que el éxito se ha vuelto terriblemente importante, contar con opciones será cada vez más vital. Históricamente, no hubo eso que llamamos "éxito". La abrumadora mayoría de la gente no esperaba nada, sino permanecer en su "propia estación", como rezaba una vieja oración inglesa. La única movilidad era cuesta abajo.

Sin embargo, en una sociedad informada esperamos que todos tengan éxito. Esto es sin duda una imposibilidad. Para muchos, hay a lo sumo una ausencia de fracaso. Siempre que hay éxito, tiene que haber fracaso. Y, por tanto, es vitalmente importante para el individuo, e igualmente para la familia del individuo, tener un área en la que contribuya, marque la diferencia y sea *alguien*. Esto significa hallar una segunda área —sea en una segunda trayectoria profesional, en una trayectoria profesional paralela o en una empresa social— que ofrezca una oportunidad para ser líder, para ser respetado, para tener éxito.

Los retos de manejarse tal vez parezcan obvios, si no elementales. Y las respuestas acaso sean tan evidentes que parezcan ingenuas. Pero manejarse exige cosas nuevas y sin precedentes por parte del individuo y, sobre todo, del empleado informado. En efecto, manejarse exige que cada empleado informado piense y se comporte como un director general. Además, el cambio de los trabajadores manuales que tienen que manejarse plantea un desafío profundo a la estructura social. Toda sociedad, incluso la más individualista, da por hecho dos cosas, aunque sólo sea en forma inconsciente: que las organizaciones sobreviven a los empleados y que la mayoría de la gente se queda.

Sin embargo, en la actualidad se aplica lo contrario. Los empleados informados sobreviven a las organizaciones y son móviles. La necesidad de manejarse, por tanto, está creando una revolución en los asuntos humanos.

Ejercicio

Ejercicio 1.1: *Visión inicial del comportamiento organizacional*

Ahora que ya terminó de leer el capítulo 1, el cual establece el tono del libro *Comportamiento organizacional y administración de empresas*, realice el siguiente ejercicio. Puede utilizarlo a manera de premisas, opiniones y comprensión básicas o iniciales del comportamiento organizacional. Una vez que termine el curso (libro), revisaremos de nuevo sus premisas, opiniones y comprensión.

Este ejercicio contiene 20 pares de enunciados sobre el comportamiento organizacional. En cada par, encierre en un círculo la letra que preceda al enunciado que considere más preciso. Encierre en un círculo *una* letra de cada par.

Luego de encerrar en un círculo la letra, indique qué tan seguro está de su elección escribiendo 1, 2, 3 o 4 en la línea que sigue a cada enunciado según el siguiente procedimiento.

Ponga un "1" si *no está muy seguro* de que su elección es correcta.

Ponga un "2" si está *ligeramente inseguro* de que su elección es correcta.

Ponga un "3" si está *ligeramente seguro* de que su elección es correcta.

Ponga un "4" si está *muy seguro* de que su elección es correcta.

No se salte ningún par.

1. *a*) Un supervisor está debidamente asesorado para tratar, en la medida de lo posible, a todos los miembros de su grupo exactamente del mismo modo.
   b) Un supervisor está debidamente asesorado para adaptar su comportamiento en función de las características únicas de los miembros de su grupo. ____
2. *a*) En términos generales, la motivación individual es mayor si la persona se fija metas *difíciles* de lograr.
   b) En términos generales, la motivación individual es mayor si la persona se fija metas *fáciles* de lograr. ____
3. *a*) Una razón importante por la que las organizaciones no son tan productivas como podrían serlo en estos días es que los administradores se preocupan más por manejar al grupo de trabajo que al individuo.
   b) Una razón importante por la que las organizaciones no son tan productivas como podrían serlo en estos días es que los administradores se preocupan más por manejar al individuo que al grupo de trabajo. ____
4. *a*) Los supervisores que, poco tiempo antes de convertirse en supervisores, realizaron el trabajo de las personas a quienes supervisan actualmente suelen ser supervisores más efectivos que quienes nunca se han desempeñado en ese puesto.
   b) Los supervisores que, poco tiempo antes de convertirse en supervisores, realizaron el trabajo de las personas a quienes supervisan actualmente suelen ser supervisores menos efectivos que quienes nunca se han desempeñado en ese puesto. ____
5. *a*) Casi en cualquier asunto importante para el trabajo, los administradores están debidamente asesorados para ser completamente honestos y abiertos con sus subordinados.
   b) Hay muy pocos asuntos en el lugar de trabajo en los que los administradores estén debidamente asesorados para ser completamente honestos y abiertos con sus subordinados. ____
6. *a*) La necesidad propia de poder es un mejor indicador de progreso profesional en la administración que la motivación para hacer el trabajo debidamente.
   b) La motivación propia para hacer el trabajo debidamente es un mejor indicador de progreso profesional en la administración que la motivación de la necesidad de poder. ____
7. *a*) Cuando la gente falla en algo, se esfuerza más en la siguiente ocasión.
   b) Cuando la gente falla en algo, deja de intentarlo. ____
8. *a*) Desempeñarse debidamente como administrador depende mucho de la preparación que se tenga.
   b) Desempeñarse debidamente como administrador depende mucho de la experiencia que se tenga. ____

Fuente: Adaptado de Robert Weinberg y Walter Nord, "Coping with 'It's All Common Sense'", *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal 7,* núm. 2 (1982), pp. 29-32. Reproducido con autorización.

9. *a*) Los líderes más efectivos son quienes hacen más hincapié en hacer que el trabajo se lleve a cabo que en relacionarse con las personas.
   b) Los líderes efectivos son quienes hacen menos hincapié en relacionarse con las personas que en hacer que el trabajo se lleve a cabo. ____
10. *a*) Es muy importante para un líder "mantenerse firme".
    b) No es muy importante para un líder "mantenerse firme". ____
11. *a*) El sueldo es el factor más importante para determinar el esfuerzo de la gente al trabajar.
    b) La naturaleza de la labor que realiza la gente es el factor más importante para determinar el esfuerzo de la gente al trabajar. ____
12. *a*) El sueldo es el factor más importante para determinar qué tan satisfecha se siente la gente en el trabajo.
    b) La naturaleza de la labor que realiza la gente es el factor más importante para determinar qué tan satisfecha se siente la gente en el trabajo. ____
13. *a*) En términos generales, es correcto decir que las actitudes de una persona son la causa de su comportamiento.
    b) En términos generales, es correcto decir que las actitudes de una persona son sobre todo racionalizaciones de su comportamiento. ____
14. *a*) Los trabajadores satisfechos producen más que los trabajadores insatisfechos.
    b) Los trabajadores satisfechos no producen más que los trabajadores insatisfechos. ____
15. *a*) La noción de que la mayoría de los trabajadores semiespecializados desea un trabajo interesante y significativo es muy probablemente incorrecta.
    b) La noción de que la mayoría de los trabajadores semiespecializados desea un trabajo interesante y significativo es muy probablemente correcta. ____
16. *a*) La gente le da la bienvenida al cambio cuando es para mejorar.
    b) Aun cuando el cambio sea para mejorar, la gente se resistirá a él. ____
17. *a*) Los líderes nacen, no se hacen.
    b) Los líderes se hacen, no nacen. ____
18. *a*) Los grupos toman mejores decisiones que los individuos.
    b) Los individuos toman mejores decisiones que los grupos. ____
19. *a*) El enunciado "La autoridad de un administrador necesita ser proporcional a su responsabilidad" es, en términos prácticos, muy poco significativo.
    b) El enunciado "La autoridad de un administrador necesita ser proporcional a su responsabilidad" es, en términos prácticos, muy significativo. ____
20. *a*) Una razón importante de la decadencia relativa en la productividad norteamericana es que la división del trabajo y la especialización laboral llegaron demasiado lejos.
    b) Una razón importante de la decadencia relativa en la productividad norteamericana es que la división del trabajo y la especialización laboral no han llegado demasiado lejos. ____

Caso

Caso 1.1: *Drexler's World Famous Bar-B-Que*

El cambio parece un hecho en la vida, aunque en Texas algunas cosas aún son iguales: el amor de la gente por la barbacoa (bbq) al estilo texano. Cuando usted maneje de Houston a Waco, por ejemplo, verá muchos establecimientos a orillas de la carretera en los que se le pide que se detenga y pruebe diferentes formas de bbq o bar b q (los sabores varían tanto como la ortografía, pero ambos suelen ser inspiradores). En las ciudades hay muchos restaurantes, varios de ellos grandes cadenas que compiten con negocios de barrio mucho más pequeños por la porción del presupuesto para la barbacoa de los individuos.

La supervivencia en ocasiones depende de la capacidad del restaurante para identificar y aprovechar las "ventanas de oportunidad". Se supone que los negocios pequeños son más flexibles, pues tienen la capacidad para reaccionar en forma más rápida a los cambios cuando éstos ocurren, pero el riesgo también es mayor para ellos que para las organizaciones grandes, que pueden absorber más fácilmente las pérdidas. Sin embargo, aun con diferencias de escala, una pregunta importante para todas las organizaciones es si tienen la disposición y la capacidad para aprovechar las oportunidades cuando surgen.

Fuente: Las correcciones, adiciones y actualizaciones las proporcionaron los autores de este texto. El caso lo escribió originalmente Forrest F. Aven, hijo, University of Houston y V. Jean Ramsey, Texas Southern University.

Drexler's World Famous Bar-B-Que se ubica en una zona de Houston llamada Third Ward —un vecindario económicamente pobre no lejos del centro de la ciudad— y ha pertenecido a la familia propietaria "casi desde siempre". El restaurante se reubicó en 2003 en un sitio de 13 000 pies cuadrados. Ahora cuenta con su comida tradicional y platillos más saludables en el menú.

La historia del restaurante se inició a finales de los años cuarenta, cuando un tío abuelo de los actuales dueños operaba el establecimiento como Burney's BBQ. Murió a finales de los años cincuenta y un tío de los actuales dueños se hizo cargo del restaurante y, debido a un acuerdo de arrendamiento con otro popular restaurante de barbacoa en el sudoeste de Houston, cambió el nombre del restaurante por Green's Barbecue. En los años setenta, James Drexler, de 12 años de edad, empezó a trabajar con su tío y aprendió los secretos de las viejas recetas familiares para la carne, el pollo y la salsa de la barbacoa. Aprendió el negocio "desde la base". En 1982, a la muerte de su tío, James y su madre se hicieron cargo del negocio, dieron por terminado el acuerdo de arrendamiento y, en 1985, le cambiaron de nombre al restaurante de nuevo por Drexler's Bar-B-Que.

Drexler's es todavía un "negocio familiar", pero se dio una especialización cada vez mayor en las labores conforme creció. James Drexler aún hace toda la preparación de la carne; su madre, Eunice Scott, maneja la preparación de los otros alimentos (la "comida estándar" es ensalada de papas, ensalada de lechuga, zanahoria y cebolla con mayonesa, frijoles a la barbacoa y rebanadas de pan blanco); y su hermana, Virginia Scott, maneja las "operaciones frontales": los pedidos de los clientes y la caja registradora. Sólo hay otros dos o tres empleados de tiempo completo, aunque algunas veces durante el verano una pareja de sobrinos trabajan medio tiempo.

Drexler's es un negocio familiar con valores básicos sólidos. Está en el vecindario y es del vecindario. Pese al éxito del negocio y la clientela cada vez mayor de individuos de otras partes de la ciudad (muchos de los cuales antes tenían pocas ocasiones tan sólo de conducir hasta la Third Ward), los Drexler nunca han considerado la posibilidad de mudarse de su ubicación original. La actual cabeza de familia, la señora Scott, influyó en la cultura de la organización y los valores en que ésta se basa. Sus valores de honestidad, trabajo arduo, y trato justo y respetuoso a las personas —y su fe en Dios— se dejan sentir en la atmósfera y las operaciones de Drexler's. Se pasea por el restaurante indagando las necesidades individuales —tanto de los clientes fijos como de los nuevos— y siempre con una sonrisa y un saludo cálidos para todos. Está ahí todos los días en que abre el restaurante y mantiene el mismo conjunto de normas elevadas para sí y para los demás que trabajan en el restaurante.

Los valores también se ejercen afuera en la forma en que Drexler's Bar-B-Que "respalda" a la comunidad afroamericana circundante. Los Drexler han financiado, desde hace muchos años, a un equipo de softball y a una tropa de Boy Scouts local. Los jóvenes del vecindario tienen oportunidades de ir a acampar y visitar un parque de diversiones local debido a que la familia Drexler considera que un negocio no sólo debe comprometerse con la comunidad, sino que tiene la obligación de buscar decididamente oportunidades para ayudar a los demás.

En ciertos sentidos, parecería que Drexler's no es un negocio muy flexible o adaptable. El restaurante cierra siempre a las 6:00 p.m., y los sábados y domingos. El menú ha permanecido igual durante muchos años. Drexler's siempre ha sido reconocido entre la comunidad afroamericana de Houston, sobre todo en la parte sudoeste de la ciudad. Los clientes regulares han frecuentado el restaurante durante muchos años, y también se ha desarrollado un exitoso negocio de banquetes sociales colateral. El negocio ha mejorado cada año. A principios de los noventa, el negocio creció al grado que el restaurante pequeño y algo destartalado ya no pudo dar servicio a la creciente demanda; sencillamente no había las mesas o el espacio suficientes. Por tanto, en 1994 se tomó la decisión de cerrar el negocio durante seis meses, derribar por completo el edificio y reconstruir un restaurante nuevo y moderno (con espacio adicional adjunto para una expansión futura en negocios relacionados y no relacionados de otros miembros de la familia). Fue una buena decisión: con la reapertura, el negocio se duplicó.

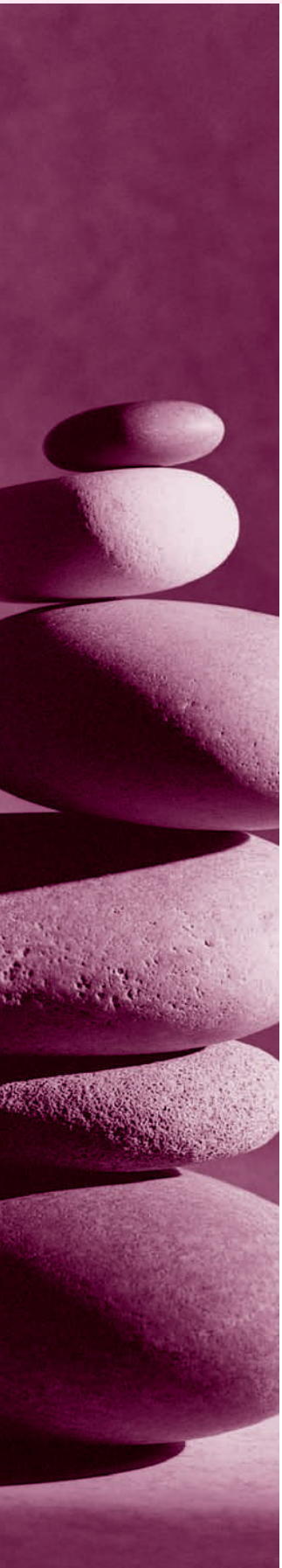
La señora Scott tiene dos hijos, James y Clyde Drexler. James es el copropietario del restaurante y Clyde es un ex jugador de la NBA. Clyde jugó en la universidad local y fue popular en la ciudad de Houston. Él y Hakeem Olajuwon, la "ex superestrella" del equipo Rockets, jugaron juntos en la Universidad de Houston y formaron parte del equipo conocido como Phi Slamma Jamma. Clyde fue un miembro muy destacado de los equipos de Portland y Houston; lo eligieron para jugar en varios otros equipos de estrellas, jugó en el campeonato de la NBA y fue miembro del *Dream Team* original que envió a los jugadores de la NBA a las Olimpiadas de Verano de 1992.

Desde que se retiró de la NBA, Clyde se ha compenetrado cada vez más con las operaciones cotidianas del restaurante. El restaurante está adornado con objetos de interés de los días en que jugaba Drexler en los equipos Cougars de la Universidad de Houston, Trailblazers de Portland y Rockets de Houston.

Preguntas:

1. ¿Qué función desempeñan los valores en la interacción del restaurante Drexler's con sus vecinos y clientes?
2. ¿Drexler's es una organización efectiva? ¿Por qué?
3. Aplique la teoría de sistemas para ilustrar cómo opera Drexler's Bar-B-Que con su entorno.

CAPÍTULO DOS



Cultura organizacional

Objetivos de aprendizaje

Después de terminar el capítulo 2, usted podrá:

- **Definir** los términos *cultura organizacional, socialización* y *carrera profesional*.
- **Explicar** por qué es simplista suponer que los administradores pueden afirmar que están creando una cultura para la empresa.
- **Describir** la relación entre la cultura de una sociedad y la cultura organizacional.
- **Explicar** por qué la valoración de la diversidad se ha convertido en un requisito importante de liderazgo.
- **Identificar** las prácticas y programas específicos con que las organizaciones facilitan la socialización.

La sociedad está compuesta por las personas que la integran y su cultura. Los antropólogos suelen referirse a esto con el término *sociocultural*. Proponen que la cultura de una nación se aprende, comparte y define los límites de diferentes grupos y diversos aspectos de la cultura nacional interrelacionados (p. ej., estética, religión, actitudes, factores legales, idioma y educación).[1] Por tanto, una **cultura nacional** es la suma total de creencias, rituales, reglas, costumbres, artefactos e instituciones que caracterizan a la población.

Estados-nación como Canadá, Rusia, Estados Unidos y la India se crearon en forma política. Suelen contener a varias culturas. Por ejemplo, Canadá tiene por lo menos tres principales culturas: los anglocanadienses, los quebecois (francoparlantes) y los indígenas. Iraq consta de kurdos y grupos de cultura árabe —chiítas y sunitas— (variantes de la religión islámica).

Los valores, normas, costumbres y rituales de las culturas no aparecen de manera gratuita. Adoptan un curso evolutivo y reciben la influencia de la política, religión, idioma y otros aspectos culturales. Los individuos y grupos en la sociedad desempeñan una función importante en el curso que adopta una cultura en el tiempo.

La cultura y las subculturas (menos dominantes) de una nación influyen en la forma en que se realizan las transacciones organizacionales (p. ej., mercadotecnia, prácticas de contratación, programas de recompensas, interacciones entre supervisores y empleados, uso de la tecnología). El conocimiento, el respeto y la flexibilidad para afrontar las diferencias en la cultura nacional se han vuelto factores importantes que los administradores deben considerar en sus planes. Aprender a operar en un mundo en el que influyen las diferencias culturales nacionales es ya un requisito obligatorio para una administración efectiva. Es importante que los administradores entiendan tanto la cultura nacional como las diversas características de la cultura organizacional.[2]

Cuando una persona pasa de una empresa a otra, o incluso de un departamento a otro en la misma empresa, siente y experimenta diferencias entre los entornos. Tratar de adaptarse a estos diferentes entornos supone aprender valores nuevos, procesar de formas nuevas la información y trabajar dentro de un conjunto establecido de normas, costumbres y rituales. La adaptación a nuevos entornos se convierte en un hecho común y tal vez siga así en el siglo XXI. Aunque la adaptación es difícil, puede entenderse mejor al aprender sobre la cultura organizacional.[3]

Cultura y sistemas de valores sociales

valores
Directrices y creencias a las que recurre una persona al enfrentar una situación en la que hay que elegir.

Las organizaciones operan eficazmente sólo cuando existen valores compartidos entre los empleados. Los **valores** son los deseos o necesidades afectivas y conscientes de las personas que guían el comportamiento. Los valores individuales de una persona orientan el comportamiento en el trabajo y fuera de él. Si el conjunto de valores de una persona es importante, la orientará y también le permitirá comportarse en forma congruente de una situación a otra.

Los valores son las ideas de una sociedad sobre lo correcto y lo incorrecto, como la idea de que es inmoral lastimar físicamente a alguien. Los valores se transmiten de una generación a la siguiente y se comunican por medio de los sistemas educativos, religión, familias, comunidades y organizaciones.[4]

Hofstede ofrece un marco útil para entender la importancia de los valores en el comportamiento organizacional. El resultado de su investigación sobre 16 000 personas en 50 países se ha vuelto un marco dimensional de cuatro valores.[5] Propone cuatro dimensiones de valores: 1) distancia del poder, 2) evasión de la incertidumbre, 3) individualismo y 4) masculinidad.

La *distancia del poder* es el grado de aceptación de una sociedad a la distribución desigual del poder en las organizaciones. El grado de aceptación que los subordinados manifiestan respecto a la desigualdad de poder en las organizaciones difiere de un país a otro. En naciones en las que las personas muestran una gran distancia con respecto al poder (p. ej., Malasia), los empleados reconocen la autoridad del jefe y, por lo común, siguen la cadena de mando. Esta respuesta respetuosa genera, previsiblemente, más autoridad y una estructura centralizada. En países en los que las personas manifiestan un bajo grado de distancia con respecto al poder (p. ej., Dinamarca), es probable que superiores y subordinados se perciban entre sí como iguales en cuanto a poder, lo que genera una estructura más descentralizada y un estilo de administración menos rígido.

El concepto de *evasión de la incertidumbre* se refiere al grado de amenaza que perciben las personas en una sociedad en situaciones ambiguas. Los países con un grado elevado de evasión de la incertidumbre (p. ej., Japón) suelen contar con reglas, leyes y procedimientos específicos. Los administradores en estos países tienden a tomar decisiones con un grado de riesgo bajo y los empleados manifiestan poca agresividad. En naciones con niveles bajos de evasión de la incertidumbre (p. ej., Gran Bretaña), las actividades organizacionales son menos formales, se asumen más riesgos y hay una gran movilidad laboral.

El *individualismo* es la tendencia de la gente a ver por sí misma y su familia. En los países que valoran el individualismo (p. ej., Estados Unidos), se valoran mucho la iniciativa y el logro individual, y la relación del individuo con la organización es de independencia.

En países como Paquistán, en donde existe un grado de individualismo bajo, uno encuentra marcos sociales estrictos y una dependencia emocional de la pertenencia a "la organización". En estos países se hace hincapié en la colectividad. Japón es una nación colectivista en donde predomina la voluntad del grupo y no la del individuo. Las sociedades colectivistas valoran la armonía, en tanto que las culturas individualistas valoran el respeto personal y la autonomía.

Con *masculinidad* nos referimos al grado de valores tradicionalmente "masculinos": asertividad y materialismo. En comparación, la *feminidad* hace hincapié en los valores "femeninos": interés por las relaciones y la calidad de vida. En las sociedades muy masculinas (p. ej., Austria), se encuentra un grado considerable de tensión laboral y conflicto entre el trabajo y las funciones familiares. En países con un grado bajo de masculinidad (p. ej., Suiza) hay menos conflicto y tensión.

Los resultados de la investigación de Hofstede se muestran en lo que denomina "mapas del mundo". Los mapas muestran en forma sucinta las semejanzas y diferencias en los valores laborales entre las naciones. En la figura 2.1 se presenta un resumen del trabajo de Hofstede, basado en regiones geográficas. Las cuatro dimensiones de valores culturales son independientes y complejas.[6] En consecuencia, resulta difícil determinar los efectos de los valores en la productividad, las actitudes y la efectividad en el lugar de trabajo. Los administradores deben tener cuidado de no generalizar. Por ejemplo, no todos los estadounidenses valoran el indivi-

FIGURA 2.1 **Valores culturales**

Fuente: Raghu Nath y Kunal K. Sadhu, "Comparative Analysis, Conclusions, and Future Directions", en *Comparative Management—A Regional View*, Raghu Nath, ed. (Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1988), p. 273.

	Dimensiones de Hofstede				
Región/país	**Inividualismo-colectivismo**	**Distancia del poder (Grado)**	**Evasión de la incertidumbre**	**Masculinidad-feminidad**	**Otras dimensiones**
América del Norte (EUA)	Individualismo	Bajo	Intermedio	Masculino	
Japón	Colectivismo	Elevado y bajo	Elevado	Masculino y femenino	Dependencia mutua: se respeta la autoridad, pero el superior debe ser un líder cálido
Europa:	Individualismo	Bajo/intermedio	Bajo/intermedio	Masculino	
Angloparlantes					
germánicos					
Eslavos occidentales	Individualismo intermedio	Bajo	Intermedio/elevado	Masculinidad intermedia	
Úrgicos occidentales					
Cercano Oriente					
Balcánicos	Colectivismo	Elevado	Elevado	Masculinidad intermedia	
Nórdicos	Individualismo intermedio/elevado	Bajo	Bajo/intermedio	Femenino	
Europa latina	Individualismo intermedio/elevado	Elevado	Elevado	Masculinidad intermedia	
Eslavos orientales	Colectivismo	Bajo	Intermedio	Masculino	
China	Colectivismo	Bajo	Bajo	Masculino y femenino	Se destaca la tradición, el marxismo, el leninismo y el pensamiento de Mao Zedong
África	Colectivismo	Elevado	Elevado	Femenino	Tradiciones coloniales; costumbres tribales
América Latina	Colectivismo	Elevado	Elevado	Masculino	Introvertidos; prefieren las costumbres y los procedimientos ordenados

dualismo, un grado bajo de distancia con respecto al poder, la incertidumbre moderada y la masculinidad.

Los valores de una sociedad ejercen influencia en los valores organizacionales debido a la naturaleza interactiva del trabajo, el ocio, la familia y la comunidad.[7] La cultura estadounidense le ha otorgado históricamente un lugar medular al trabajo en su conjunto de valores. El trabajo es aún una fuente de respeto personal y recompensa material en Estados Unidos. El trabajo también constituye un espacio en donde se logra el crecimiento y realización personales. A medida que se diversifique culturalmente cada vez más la demografía y la composición de la fuerza laboral, será muy importante que los administradores conozcan el sistema de valores y orientaciones de la cambiante fuerza laboral.[8] ¿La mezcla de valores cambia o es diferente para afroestadounidenses, mexicoestadounidenses, inmigrantes, trabajadores con capacidades diferentes y otros cuyo número aumenta en la sociedad y la fuerza laboral? Se trata de una pregunta que el trabajo de investigación de Hofstede, las nuevas investigaciones y exhaustivos análisis y debates necesitarán abarcar de manera más exhaustiva en las décadas por venir.

Cultura organizacional

Si una persona entra al Broadmoor Hotel en Colorado Springs, el Breakers Hotel en West Palm Beach o el Four Seasons Resort en Carlsbad, hay cierta atmósfera, sensación y estilo únicos. Estos hoteles poseen personalidad, encanto . . . sensación. Cuentan con una cultura organizacional anclada que influye en la forma como responden los clientes y cómo interactúan los empleados con los clientes. Aunque la cultura no se ve, sí se siente o percibe en las actitudes, emociones y percepciones de las personas.

McDonald's también transmite un claro mensaje cultural.[9] Los 13 000 restaurantes de esta red prestan atención a la calidad, servicio y limpieza. Ray Kroc, el fundador, infundió estas anclas culturales en McDonald's. Ejerció una influencia significativa en lo que es McDonald's en todo el mundo, desde Tokio hasta Chicago y Moscú. Kroc proyectó su visión y apertura en cuanto a lo que sería McDonald's para los clientes. Le dio a McDonald's una finalidad, metas y fundamento cultural. Bien sea que el análisis se centre en un gran hotel que irradia cultura o un restaurante de McDonald's que proyecta la visión que su fundador tiene del negocio, la cultura forma parte de la vida organizacional e influye en el comportamiento, actitudes y efectividad general de los empleados.

Definición de cultura organizacional

Pese a ser un concepto importante, la cultura organizacional, como perspectiva para entender el comportamiento de individuos y grupos dentro de las organizaciones, tiene sus limitaciones. En primer lugar, no es la única forma de ver a las organizaciones. Ya analizamos el planteamiento de los sistemas en el cual ni siquiera se menciona la cultura. En segundo lugar, como muchos otros, no hay un par de teóricos o investigadores importantes que definan el concepto de cultura organizacional del mismo. Algunas definiciones son las siguientes:

- Símbolos, idioma, tecnologías, rituales y mitos.[10]
- Guiones organizacionales derivados de los guiones personales del fundador o los fundadores o del líder o los líderes dominantes en la organización.
- Es un producto; es histórica; se basa en símbolos; y es una abstracción del comportamiento y los productos del comportamiento.[11]

La cultura organizacional es lo que los empleados perciben, y cómo esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. Edgar Schein definió la cultura organizacional como:

> Un patrón de premisas básicas —inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo conforme aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna— que ha funcionado lo bastante bien para considerarlo válido y, por tanto, para transmitirlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas.[12]

La definición de Schein indica que la cultura supone premisas, adaptaciones, percepciones y aprendizaje. También afirma que la cultura de una organización, como la de Walt Disney o J.C. Penny o IBM, tiene tres capas. La capa I incluye artefactos y creaciones visibles, pero a menudo no interpretables. Un informe anual, un boletín informativo, divisiones físicas entre trabajadores y muebles son ejemplos de artefactos y creaciones. En la capa II están los valores o las cosas importantes para la gente. Los valores son deseos o necesidades conscientes y efectivos. En la capa III están las premisas básicas de las que parte la gente y que orientan su comportamiento. En esta capa se encuentran las premisas que indican a los individuos cómo percibir, pensar y sentir el trabajo, las metas de desempeño, las relaciones humanas y el desempeño de los colegas. En la figura 2.2 se presenta el modelo de las tres capas de la cultura organizacional propuesto por Schein.

Tal vez no sea muy revelador preguntar a los empleados de Cisco Systems o Ikea sobre la cultura organizacional de una empresa. Los sentimientos y percepciones de una persona suelen mantenerse en un plano subconsciente. Los sentimientos que se albergan sobre una estancia en un motel o sobre una estancia en el Breakers Hotel suelen ser difíciles de expresar. La cultura

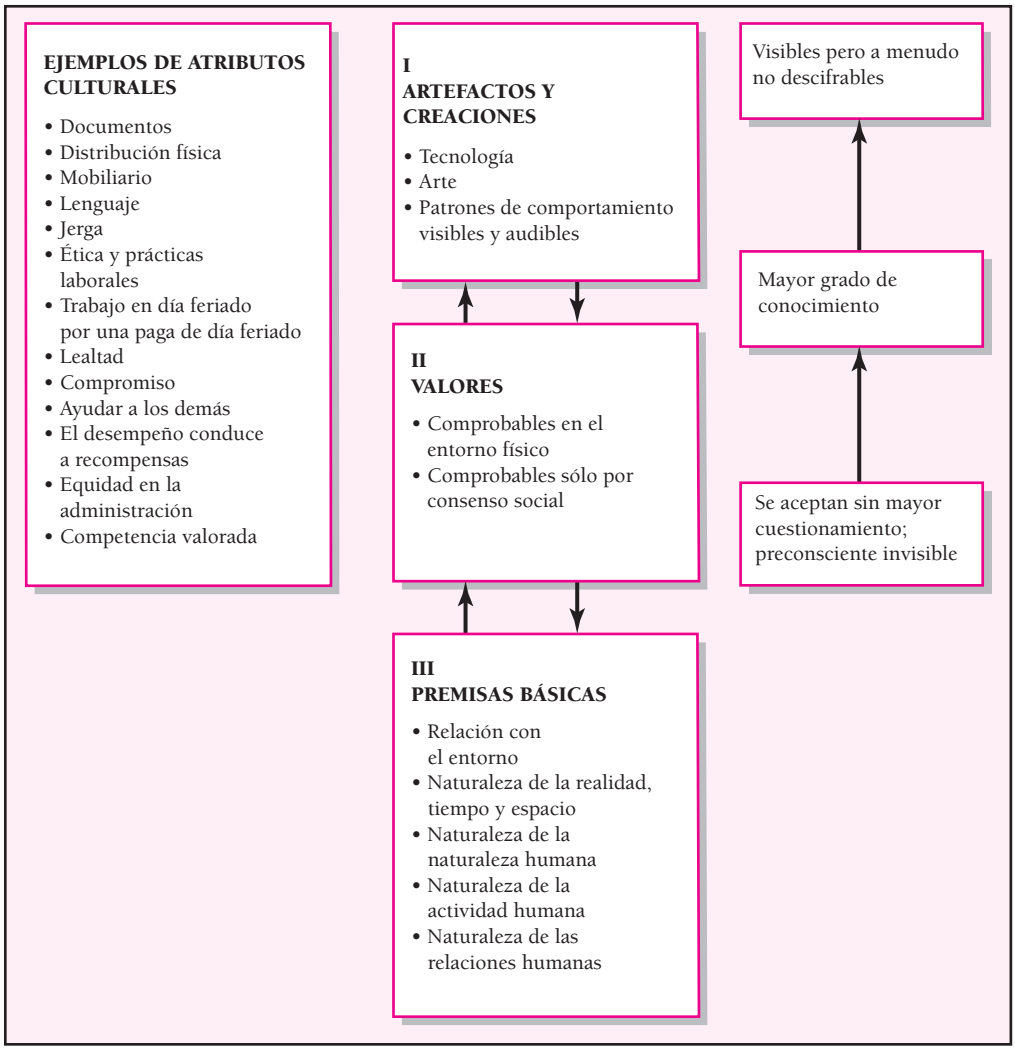

EJEMPLOS DE ATRIBUTOS CULTURALES
• Documentos
• Distribución física
• Mobiliario
• Lenguaje
• Jerga
• Ética y prácticas laborales
• Trabajo en día feriado por una paga de día feriado
• Lealtad
• Compromiso
• Ayudar a los demás
• El desempeño conduce a recompensas
• Equidad en la administración
• Competencia valorada
I
ARTEFACTOS Y CREACIONES
• Tecnología
• Arte
• Patrones de comportamiento visibles y audibles
II
VALORES
• Comprobables en el entorno físico
• Comprobables sólo por consenso social
III
PREMISAS BÁSICAS
• Relación con el entorno
• Naturaleza de la realidad, tiempo y espacio
• Naturaleza de la naturaleza humana
• Naturaleza de la actividad humana
• Naturaleza de las relaciones humanas
Visibles pero a menudo no descifrables
Mayor grado de conocimiento
Se aceptan sin mayor cuestionamiento; preconsciente invisible

FIGURA 2.2 **Modelo organizacional de tres capas de Schein**

Fuente: Adaptado de E. H. Schein, "Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?", *Sloan Management Review*, otoño de 1981, p. 64.

de una empresa se infiere al considerar los aspectos perceptibles. Por ejemplo, cuatro manifestaciones específicas de la cultura de Walt Disney son cosas compartidas (portar el uniforme de Walt Disney que corresponda a la atracción), frases o dichos compartidos (llamar a una persona "Mickey" es un cumplido por hacer una buena labor), comportamiento compartido (sonreírle a los clientes y ser educado) y sentimientos compartidos (enorgullecerse de trabajar en Disney).

Compañías como Johnson & Johnson, The Body Shop y Ben & Jerry's Ice Cream establecieron credos basados en valores y principios éticos para proyectar a los demás lo que creen y orientar el comportamiento. En el siguiente recuadro de Encuentro organizacional se presentan ejemplos de los credos de estas tres empresas.

La cultura organizacional y sus efectos

Debido a que la cultura organizacional comprende expectativas, valores y actitudes compartidos, influye en individuos, grupos y procesos organizacionales. Por ejemplo, se influye en los miembros para que sean buenos ciudadanos y cooperen. Por tanto, si en la cultura es importante prestar un servicio de buena calidad al cliente, se espera que los individuos adopten este comportamiento.

CREDOS DE TRES EMPRESAS

Johnson & Johnson. Nuestro credo

Creemos que nuestra principal responsabilidad es con los médicos, enfermeras y pacientes, con las madres y padres, y todo aquel que utilice nuestros productos y servicios. Para satisfacer sus necesidades, todo lo que hagamos debe ser de gran calidad. Debemos esforzarnos constantemente por reducir nuestros costos para mantener precios razonables. Los pedidos de los clientes deben atenderse con prontitud y precisión. Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la oportunidad de obtener una ganancia justa.

Somos responsables para con nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo. A todos debe considerárseles individuos. Debemos respetar su dignidad y reconocer su mérito. Deben sentir seguridad en su trabajo. La remuneración debe ser justa y adecuada, y las condiciones de trabajo, limpias, ordenadas y seguras. Debemos ser conscientes de las formas de ayudar a los demás empleados a cumplir con sus responsabilidades familiares. Los empleados deben sentirse en libertad de plantear sugerencias y presentar quejas. Debe haber igualdad de oportunidades para el empleo, desarrollo y progreso para quienes estén calificados. Debemos ofrecer una administración competente, y sus acciones deben ser justas y éticas.

The Body Shop International. Lo que somos

The Body Shop fabrica y vende cosméticos y productos naturales para el cuidado de la piel y el cabello. Utiliza ingredientes de gran calidad a fin de elaborar productos originales y exclusivos.

The Body Shop cree en un método honesto para la venta de sus cosméticos. No promovemos nociones de belleza idealizadas, ni afirmamos que nuestros productos obrarán milagros. Nuestros productos son sencillos y están diseñados para satisfacer necesidades reales de personas reales. Por ello se venden en cinco tamaños. Gracias a nuestra barra de repuesto y mínimo uso de empaques, conservamos los recursos, reducimos los desperdicios y ahorramos dinero a los clientes.

The Body Shop practica un gobierno interno básico y adecuado: eficiencia en el uso de la energía, reducción de desperdicios al mínimo y utilización de recursos renovables siempre que sea posible. Esto es lo menos que podemos hacer mientras seguimos buscando formas de reducir nuestro impacto en el ambiente.

The Body Shop considera que las ganancias y los principios deben ir de la mano. Estamos en contra de las pruebas con animales en el sector de los cosméticos. Hacemos campaña en favor de los derechos humanos y civiles. Estamos comprometidos a establecer asociaciones comerciales con pueblos indígenas y comunidades integradas. Y buscamos alternativas a las formas convencionales de hacer negocios.

Planteamiento de misión de Ben & Jerry's

Ben & Jerry's pretende crear y demostrar un nuevo concepto corporativo de prosperidad vinculada. Nuestra misión consiste en tres partes interrelacionadas:

- Misión del producto: Elaborar, distribuir y vender el helado y las creaciones por completo naturales y de la más fina calidad, con un compromiso continuo de incorporar ingredientes naturales saludables y promover prácticas de negocios que respeten la tierra y el ambiente, en una amplia variedad de sabores innovadores elaborados a partir de productos lácteos de Vermont.
- Misión social: Operar la compañía de forma que reconozca activamente la función medular que desempeñan los negocios en la estructura de la sociedad mediante vías innovadoras para mejorar la calidad de vida local, nacional e internacionalmente.
- Misión económica: Operar la compañía sobre bases financieras sustentables de crecimiento rentable, mayor valor para nuestros accionistas, y mayores oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional de nuestros empleados.

El fundamento de la misión de Ben & Jerry's es la determinación de ver formas nuevas y creativas de abordar las tres partes, manteniendo al mismo tiempo un profundo respeto por los individuos dentro y fuera de la compañía, y por las comunidades de las que forman parte.

Fuentes: Véase los sitios web www.jnj.com, www.thebodyshop.com y www.benjerry.com (10 de diciembre de 2003). Véase también Raymond E. Miles, Charles C. Snow, John A. Mathews, Grant Miles y Henry J. Coleman, hijo, "Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form", *The Academy of Management Executive*, noviembre de 1997, pp. 42-45.

Así, si por otra parte el hecho de sujetarse a un conjunto específico de procedimientos al tratar a los clientes es la norma, entonces se esperaría, reconocería y recompensaría este tipo de comportamiento.

Los investigadores que han propuesto y estudiado el efecto de la cultura en los empleados indican que ofrece y fomenta una forma de estabilidad.[13] La cultura de una organización ofrece una sensación de estabilidad y de identidad organizacional. Walt Disney puede atraer, desarrollar y conservar a empleados de gran calidad debido a la estabilidad y el orgullo de identidad que acompaña al hecho de formar parte del equipo de Disney.

Ahora es útil diferenciar entre culturas fuertes y débiles.[14] Una cultura fuerte se caracteriza por empleados que comparten valores básicos. Cuantos más empleados compartan y acepten estos valores, más fuerte será la cultura y más influencia ejercerá en el comportamiento. Las organizaciones religiosas, los cultos y algunas empresas japonesas, como Toyota, son ejemplos de organizaciones que cuentan con culturas fuertes e influyentes.

Una empresa estadounidense que posee una cultura a todas luces fuerte e influyente es Southwest Airlines. Herb Kelleher, uno de sus fundadores y ahora ex director general, es en buena medida responsable de esa sólida cultura. Junto con Roland King, Kelleher decidió iniciar en forma bastante impulsiva una línea aérea.[15] En Southwest se espera que los empleados aprendan más de una línea de trabajo y se ayuden entre sí cuando sea necesario. Para demostrar su propio compromiso, Kelleher a menudo se levantaba las mangas para ayudar a los empleados durante sus viajes de negocios. Las anécdotas sobre este tipo de colaboraciones de Kelleher son, incluso después de su partida, aún legendarias en Southwest. Cuentan que en una ocasión Kelleher se sentó junto a los operadores de envíos toda una noche y también en la mañana a realizar el mismo trabajo que ellos hacían. Con frecuencia se bajaba de un avión, descendía a la zona de equipajes y ayudaba a manejar maletas. Un día antes del Día de Acción de Gracias, que es el día más ajetreado del año para las aerolíneas, Kelleher trabajó en equipajes todo el día pese a una lluvia torrencial.[16]

La cercanía entre los empleados de Southwest se expresa en términos de diversión y trabajo arduo. Un investigador que estudió a la aerolínea llegó a la siguiente conclusión:

> La atmósfera de Southwest Airlines demuestra que pasársela bien es un valor que predomina en toda la organización. Bromear, lisonjear y hacer diabluras en Southwest Airlines son aspectos representativos de las relaciones especiales entre los empleados de la compañía.[17]

En Southwest, la diversión empieza cuando los sobrecargos les cantan las instrucciones de seguridad a los pasajeros y los pilotos bromean sobre el sistema de comunicación. En algunos vuelos los sobrecargos se ponen máscaras de personajes de caricaturas y entretienen a niños y padres durante los vuelos. Hacer que los clientes se sientan a gusto y ayudarlos a reír se consideran aspectos importantes en Southwest Airlines.[18]

La fuerte cultura organizacional que se ha desarrollado en Southwest Airlines es obra de su fundador y la perpetúan los empleados. Hacen que sea una cultura distinta y ésta influye en todos en la empresa.

Hay éxitos de librería que ofrecen evidencias anecdóticas sobre la poderosa influencia de la cultura en individuos, grupos y procesos. Héroes e historias sobre las empresas se describen en forma interesante.[19] Sin embargo, aún no hay investigaciones fundadas teóricamente y válidas en términos empíricos sobre la cultura y su efecto. Aún persisten dudas sobre las mediciones para evaluar la cultura, y todavía no se resuelven los problemas de definición. También hay incapacidad por parte de los investigadores para demostrar que una determinada cultura contribuye a la efectividad positiva en comparación con empresas menos efectivas que muestran otro perfil cultural. Se necesitan estudios culturales comparativos para entender mejor el efecto que ejerce la cultura en el comportamiento.

Creación de la cultura organizacional

¿Es posible crear una cultura que influya en el comportamiento como lo desee la dirección de una empresa? Es una pregunta interesante. En una empresa electrónica de California se intentó un experimento en aras de crear una cultura positiva y productiva.[20] Los ejecutivos se reunieron regularmente para establecer los valores básicos de la empresa. Se creó un documento en el que se expresaban valores como: “prestar atención a los detalles”, “hacer las cosas bien desde la primera vez”, “entregar productos sin defectos” y “recurrir a una comunicación abierta”. El documento de valores básicos se repartió entre los gerentes de nivel intermedio para que depuraran los planteamientos. Luego, se repartió el documento ya depurado entre todos los empleados como el conjunto de principios rectores de la empresa.

En ese entonces había un antropólogo en la empresa que capacitaba a los empleados en el uso de software, y analizó con mucha claridad lo que en verdad ocurrió en la compañía. Existía una brecha entre la cultura que inició la dirección, y las condiciones y prácticas laborales reales de la empresa. Existían problemas de calidad en toda la compañía. También había una cadena de mando que se hacía respetar estrictamente y un sistema de comunicación exclusivamente descendente. El experimento de creación cultural fue demasiado artificial y los empleados no le dieron mucha importancia.

Las consecuencias de este intento por crear una cultura en la empresa de California se tradujeron en una baja en la moral, una mayor rotación de empleados y un desempeño financiero mucho más deficiente. Al final, la empresa se declaró en bancarrota y cerró.

El caso de la empresa electrónica de California indica que es difícil imponer una cultura. Cuando se impone una cultura se suele enfrentar resistencia. Es difícil crear valores básicos. Además, cuando existe una disparidad entre la realidad y un conjunto de valores establecidos, los empleados se confunden, se irritan y se muestran escépticos. También pierden entusiasmo y respeto cuando se les presenta una imagen falsa. Da la impresión de que crear una cultura no sucede sólo porque un grupo de directivos inteligentes y bien intencionados se reúnan y preparen un documento.

John Nordstrom, inmigrante sueco establecido en Seattle, creó la cultura de la tienda departamental Nordstrom, la cual se basa en el principio de que "el cliente siempre tiene la razón". La compañía depende de empleados experimentados y aculturados, a los que se les denomina "nordies", y que orientan a los empleados nuevos para que presten un espléndido servicio al cliente.[21]

La aproximación de Nordstrom a la prestación de servicio al cliente es legendaria en el sector de ventas al menudeo.

- Una clienta se enamoró de un par de pantalones plisados color vino que se vendían en una tienda de Nordstrom ubicada en el centro de Seattle. Por desgracia, la tienda no contaba en existencias con esos pantalones en la talla de la clienta. La vendedora se dirigió a la caja con su gerente de departamento, se fue a la tienda de la competencia que estaba al otro lado de la calle, compró los pantalones a precio de venta, se los llevó a la clienta en Nordstrom y se los vendió al precio de venta de Nordstrom, más bajo.
- Un cliente de Nordstrom dejó sin darse cuenta su boleto de avión en un mostrador. El vendedor llamó a la aerolínea, para tratar de resolver este problema. No hubo suerte. Entonces tomó un taxi, se dirigió al aeropuerto y le entregó en persona el boleto de avión al cliente.

El fundador inició el compromiso de Nordstrom con los clientes, y los empleados actuales continúan con esta dedicación. El Manual de Nordstrom para los empleados presenta la siguiente regla:

> Regla #1:
> Usa tu buen juicio en todas las situaciones.
> No habrá reglas adicionales.

En Nordstrom, la cultura ha evolucionado en el tiempo y ahora está inserta en el tejido cultural de la empresa. Los rituales, historias, humor y sentido común han hecho que a Nordstrom se le reconozca como líder en el trato al cliente. La cultura refuerza este papel de liderazgo todos los días.

Culturas como las de McDonald's, Walt Disney y Nordstrom evolucionan al parecer durante el transcurso del tiempo. Schein describe esta evolución de la siguiente manera:

> La cultura que a la larga evoluciona en una determinada organización es [...] un resultado complejo de presiones externas, fuerzas internas, respuestas a sucesos cruciales y, quizás en cierto grado desconocido, de factores fortuitos impredecibles a partir del conocimiento del entorno o de los miembros.[22]

En la figura 2.3 se presenta un modelo que ilustra la evolución de la cultura y su resultado. El modelo destaca un conjunto de métodos y procedimientos con que los administradores pueden fomentar una cultura cohesiva. Al examinar este modelo, recuerde el caso de la empresa electrónica de California y los limitados métodos con que intentó generar una cultura de la noche a la mañana. En la figura 2.3 se hace hincapié en la importancia de la historia, identidad, pertenencia e intercambio entre los empleados.

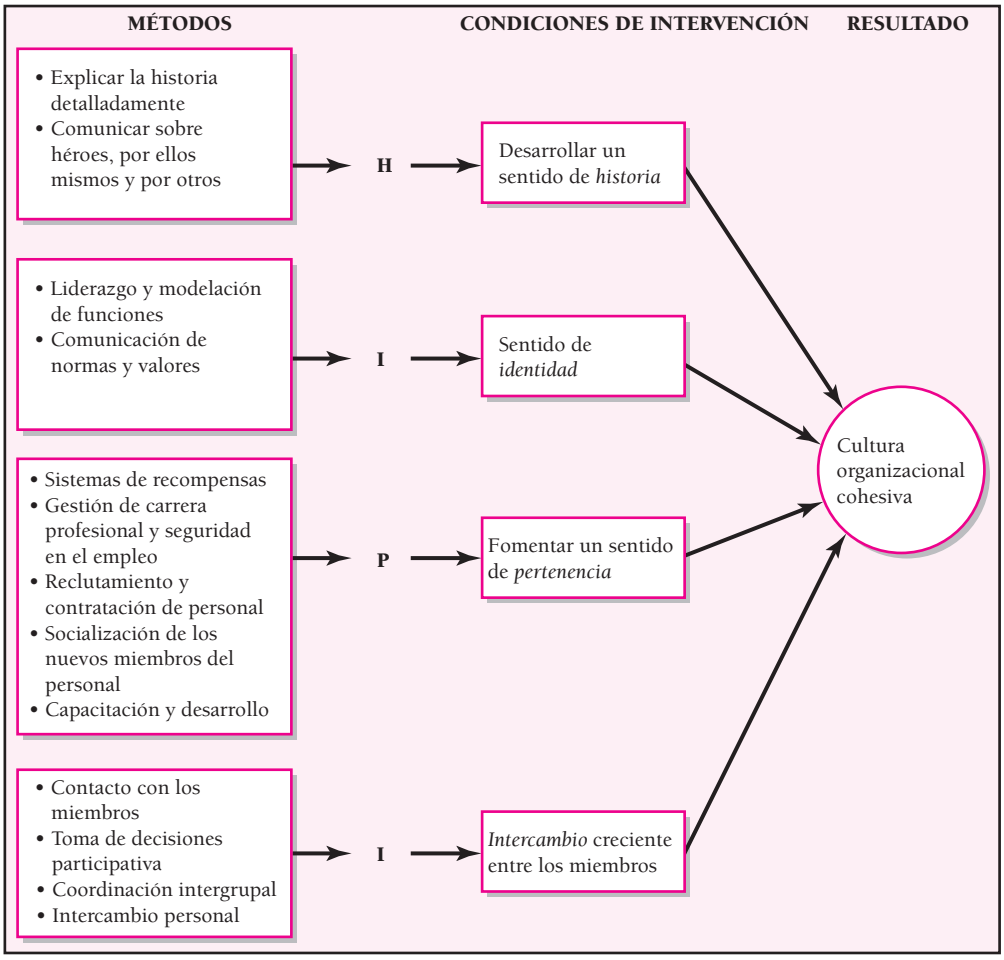

MÉTODOS
CONDICIONES DE INTERVENCIÓN
RESULTADO
• Explicar la historia detalladamente
• Comunicar sobre héroes, por ellos mismos y por otros
H
Desarrollar un sentido de *historia*
• Liderazgo y modelación de funciones
• Comunicación de normas y valores
I
Sentido de *identidad*
• Sistemas de recompensas
• Gestión de carrera profesional y seguridad en el empleo
• Reclutamiento y contratación de personal
• Socialización de los nuevos miembros del personal
• Capacitación y desarrollo
P
Fomentar un sentido de *pertenencia*
• Contacto con los miembros
• Toma de decisiones participativa
• Coordinación intergrupal
• Intercambio personal
I
Intercambio creciente entre los miembros
Cultura organizacional cohesiva

FIGURA 2.3 Evolución de una cultura positiva

Fuente: Warren Gross y Shula Schichman, "How to Grow an Organizational Culture", *Personnel*, septiembre de 1987, pp. 52-56. © 1987 American Management Association, Nueva York. Reservados todos los derechos.

Cómo influir en el cambio de cultura

Hay una cantidad limitada de investigaciones sobre cambio cultural. La dificultad de crear una cultura se complica aún más cuando se trata de generar un cambio cultural significativo. Los temas que aparecen al analizar el cambio son los siguientes:

- Las culturas son tan evasivas y están tan ocultas que no pueden diagnosticarse, manejarse ni modificarse adecuadamente.
- Debido a que se necesitan técnicas difíciles, habilidades poco frecuentes y mucho tiempo para entender una cultura, y más tiempo para modificarla, los intentos deliberados en el cambio cultural no son en realidad prácticos.
- Las culturas sostienen a las personas en los periodos de dificultades y sirven para desviar la ansiedad. Una de las formas como hacen esto es al proporcionar continuidad y estabilidad. Por tanto, la gente se resistirá de manera natural al cambio a una nueva cultura.[23]

Estos tres planteamientos indican que los administradores a quienes les interesa tratar de generar cambios culturales enfrentan una tarea difícil. Sin embargo, hay administradores valientes que creen que pueden intervenir y generar cambios en la cultura. En la figura 2.4 se presenta una visión de los cinco puntos de intervención que deben considerar los administradores.[24]

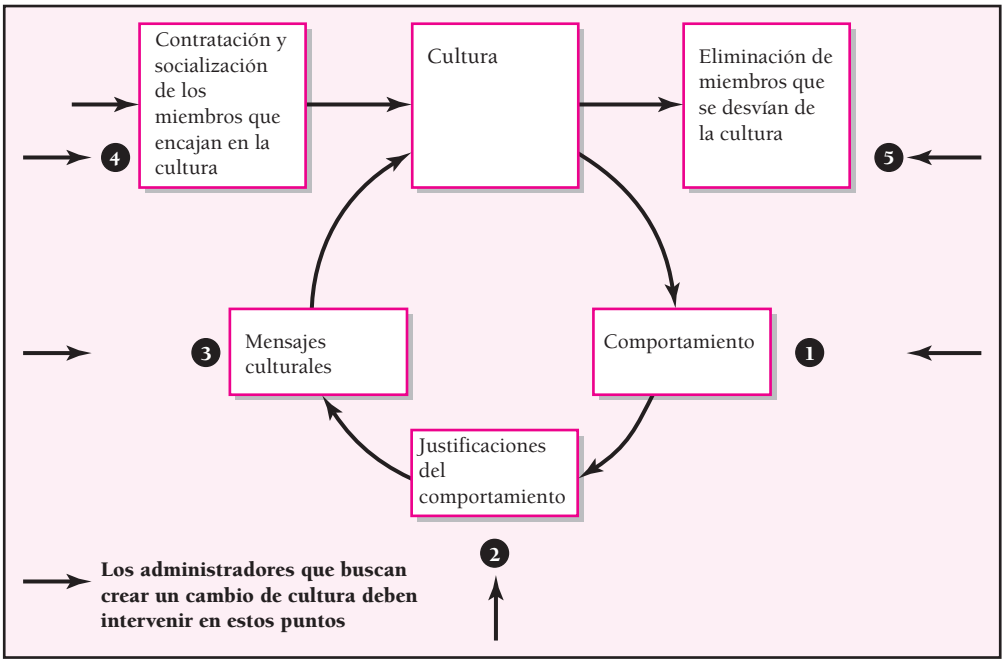


FIGURA 2.4 Puntos de intervención para un cambio de cultura

Fuente: Lisa A. Mainiero y Cheryl L. Tromley, *Developing Managerial Skills in Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1989), p. 403.

Un conjunto de conocimientos considerable indica que una forma muy efectiva de modificar las creencias y valores de las personas consiste en cambiar primero su comportamiento (intervención 1).[25] Sin embargo, debido al proceso de justificación, el cambio de comportamiento no por fuerza genera un cambio de cultura. El ejemplo de la compañía electrónica de California ilustra con toda claridad este aspecto. El comportamiento de obediencia no significa compromiso cultural. Los administradores deben hacer que los empleados aprecien el valor inherente de comportarse en una forma nueva (intervención 2). Por lo común, los mensajes (intervención 3) son el método que utilizan los administradores para motivar los nuevos comportamientos. Los mensajes culturales abarcan anuncios, memorandos, rituales, relatos, vestimenta y otras formas de comunicación.

Otro conjunto de intervenciones incluye la socialización de los nuevos miembros (intervención 4) y la eliminación de los miembros existentes que se desvían de la cultura (intervención 5). Cada intervención debe realizarse después de un cuidadoso diagnóstico. Aunque algunos individuos quizá no encajen perfectamente en la cultura de la empresa, tal vez posean habilidades y talentos excepcionales. Podría ser necesario eliminar a los inadaptados culturales, pero sólo después de ponderar los costos y beneficios de perder a personas con talento que se desvían del sistema de valores culturales básicos.

Cómo sostener la cultura

Procesos de socialización Actividades mediante las cuales un individuo llega a apreciar valores, capacidades, comportamientos esperados y conocimientos sociales esenciales para asumir una función organizacional y para participar como miembro de la organización.

La **socialización** es el proceso por el cual las organizaciones introducen a los nuevos empleados en la cultura. En términos de cultura, hay una transmisión de valores, premisas y actitudes de los empleados veteranos a los nuevos. La intervención 4 en la figura 2.4 subraya el "ajuste" entre el nuevo empleado y la cultura. La socialización trata de hacer que este "ajuste" sea más cómodo para el empleado y la empresa. En la figura 2.5 se presenta el proceso de socialización.

El proceso de socialización continúa durante toda la trayectoria profesional de un individuo. Por ejemplo, conforme cambian las necesidades de la organización, sus empleados deben adaptarse a esas nuevas necesidades; es decir, deben socializar. Pero aun cuando reconozcamos que está presente la socialización, también debemos reconocer que es más importante en unas

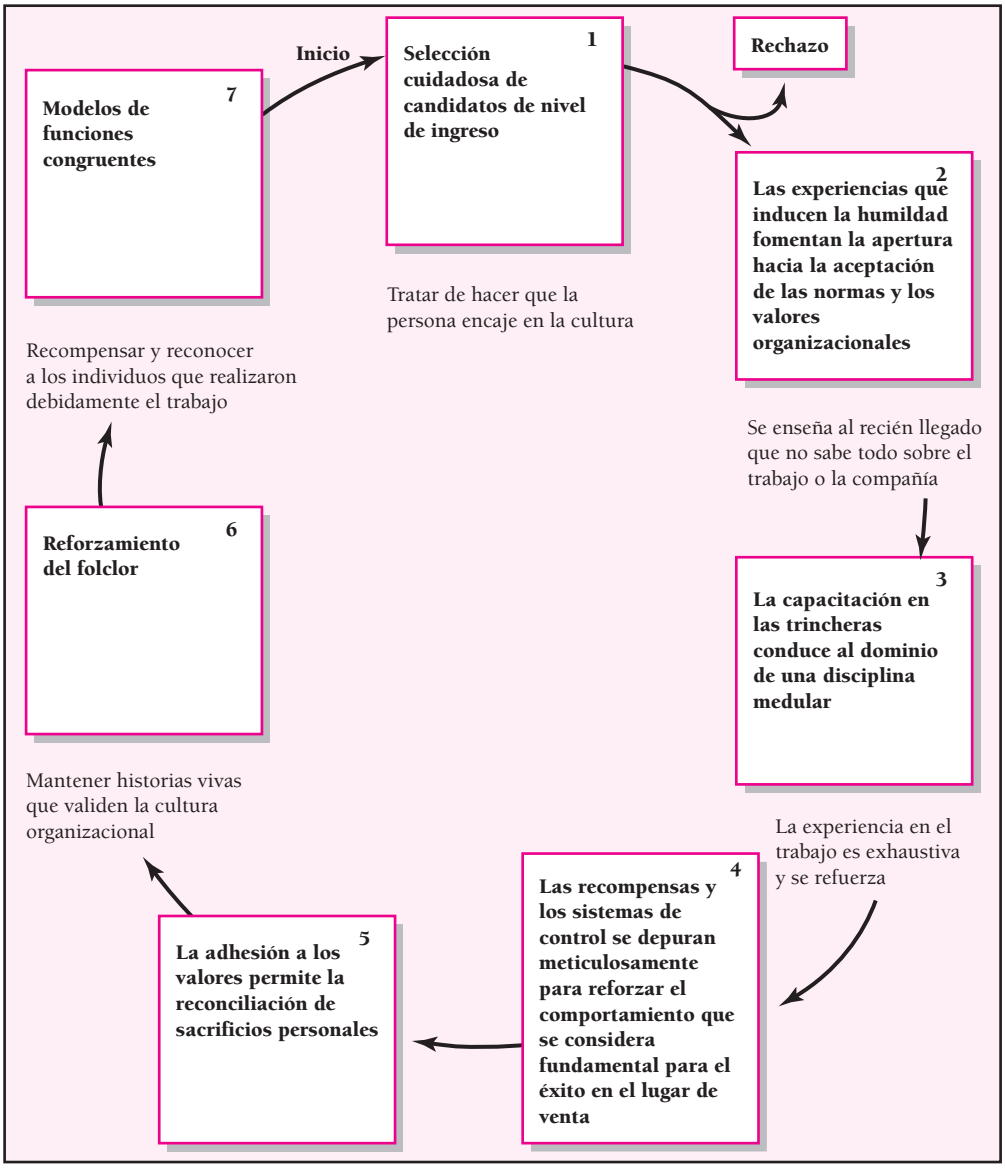

Inicio
1
Selección cuidadosa de candidatos de nivel de ingreso
Rechazo
Tratar de hacer que la persona encaje en la cultura
2
Las experiencias que inducen la humildad fomentan la apertura hacia la aceptación de las normas y los valores organizacionales
Se enseña al recién llegado que no sabe todo sobre el trabajo o la compañía
3
La capacitación en las trincheras conduce al dominio de una disciplina medular
La experiencia en el trabajo es exhaustiva y se refuerza
4
Las recompensas y los sistemas de control se depuran meticulosamente para reforzar el comportamiento que se considera fundamental para el éxito en el lugar de venta
5
La adhesión a los valores permite la reconciliación de sacrificios personales
Mantener historias vivas que validen la cultura organizacional
6
Reforzamiento del folclor
Recompensar y reconocer a los individuos que realizaron debidamente el trabajo
7
Modelos de funciones congruentes

FIGURA 2.5 **Proceso de socialización organizacional**

Fuente: Adaptado de R. T. Pascale, "The Paradox of 'Corporate Culture': Reconciling Ourselves to Socialization", *California Management Review*, invierno de 1985, p. 38. © del consejo rector de la University of California. Reproducido con autorización del consejo rector.

ocasiones que en otras. Por ejemplo, la socialización es más importante cuando un individuo asume un puesto nuevo u otro puesto diferente en la misma organización. El proceso de socialización ocurre en varias etapas profesionales, pero los individuos son más conscientes de él cuando cambian de trabajo o de organización.[26]

Los recién llegados a Nordstrom se encuentran con las normas de la cultura organizacional en la reunión de orientación inicial con el empleado. Se les da una tarjeta de cinco por ocho pulgadas que dice:

> Bienvenido a Nordstrom: Nos complace tenerle en nuestra compañía. Nuestra meta principal es prestar al cliente un servicio excepcional. Márquese usted metas personales y profesionales altas. Tenemos gran confianza en nuestra capacidad para lograrlas.[27]

Etapas de socialización

Las etapas de la socialización coinciden en general con las etapas de una trayectoria profesional. Aunque los investigadores proponen varias descripciones de las etapas de socialización,[28] hay tres etapas que las describen en forma suficiente: 1) socialización anticipada, 2) adaptación y 3) manejo de función.[29] Cada etapa comprende actividades específicas que, si se realizan apropiadamente, aumentan las posibilidades de que el individuo tenga una trayectoria profesional efectiva. Además, estas etapas ocurren continuamente, y con frecuencia en forma simultánea.

Socialización anticipada

La primera etapa abarca todas las actividades que emprende el individuo antes de entrar en la organización o asumir un puesto diferente en la misma organización. La finalidad principal de estas actividades consiste en adquirir información sobre la nueva organización y/o el nuevo puesto.

Los individuos se interesan vitalmente en dos tipos de información antes de ocupar un puesto nuevo en su organización o incorporarse a una nueva empresa. En primer lugar, desean saber lo más posible qué significa en realidad trabajar para la organización. Esta forma de aprendizaje acerca de la organización es en verdad una tentativa por evaluar la cultura de la empresa. En segundo lugar, desean saber si son competentes para los puestos disponibles en la organización. Los individuos buscan esta información con un esfuerzo considerable cuando enfrentan la decisión de asumir un puesto, se trate del primero o uno que se da por medio de transferencia o ascenso. En estas ocasiones, la información es específica respecto del puesto o la organización. También nos formamos impresiones sobre los puestos y las organizaciones por vías menos formales. Por ejemplo, nuestros amigos y parientes hablan de sus experiencias. Los padres comunican información positiva y negativa a sus hijos respecto al mundo laboral. Aunque recibimos continuamente información sobre este o aquel trabajo u organización, somos más receptivos a esa información cuando enfrentamos la necesidad de tomar una decisión.

Adaptación

La segunda etapa de la socialización ocurre después de que el individuo se incorpora como miembro a la organización, tras asumir el puesto. Durante esta etapa, el individuo ve a la organización y el puesto como son realmente. Merced a diversas actividades, el individuo busca participar activamente en la organización y ser competente en su puesto. Este periodo de ingreso por lo general es estresante para el individuo debido a la ansiedad que generan las incertidumbres inherentes a cualquier situación nueva y distinta. Aparentemente, los individuos que experimentan realismo y congruencia durante la etapa de anticipación atraviesan la etapa de adaptación con menos estrés. Con todo, la exigencia sobre el individuo crea en efecto situaciones que inducen el estrés.

La etapa de adaptación comprende cuatro principales actividades. Todos los individuos, en cierto grado, deben 1) establecer nuevas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y supervisores, 2) aprender las labores que se requieren para desempeñar el puesto, 3) esclarecer su función en la organización y en los grupos formales e informales importantes en relación con ese puesto, y 4) evaluar su progreso para satisfacer las exigencias del puesto y la función. Los lectores que han atravesado por la etapa de adaptación tal vez reconozcan estas cuatro actividades y recuerden reacciones más o menos favorables a ellas. Si todo sale bien en esta etapa, el individuo experimenta una sensación de aceptación de los compañeros de trabajo y supervisores, y se siente competente en la consecución de las labores del puesto.

Gestión de la función

En comparación con la etapa de adecuación, la cual exige que el individuo se adapte a las exigencias y expectativas del grupo de trabajo inmediato, la etapa de manejo de función abarca un conjunto mucho más amplio de aspectos y problemas. En concreto, durante la tercera etapa

surgen conflictos, uno de los cuales se da entre el trabajo del individuo y su vida personal. Los empleados que no pueden resolver este conflicto suelen verse obligados a abandonar la organización o a desempeñarse en un nivel poco efectivo. En cualquier caso, el individuo y la organización pierden por el conflicto no resuelto entre trabajo y vida familiar.

La segunda fuente de conflicto durante la etapa de manejo de función es entre el grupo de trabajo del individuo y otros grupos de trabajo en la organización. Esta fuente de conflicto puede ser más evidente en el caso de unos empleados que de otros. Por ejemplo, cuando un individuo asciende en la jerarquía de una organización, se le pide que interactúe con varios grupos dentro y fuera de la organización. Cada grupo a menudo impone diferentes exigencias al individuo; si estas exigencias rebasan su capacidad para responder a ellas, se genera estrés. El nivel de tolerancia al estrés inducido por estas exigencias conflictivas e irreconciliables varía de un individuo a otro. En general, la existencia de una fuente de estrés fuera de control actúa en perjuicio del individuo y de la organización.

Características de la socialización efectiva

Los procesos de socialización organizacional varían en forma y contenido de una organización a otra. Incluso dentro de la misma organización, varios individuos experimentan diferentes procesos de socialización. Por ejemplo, la etapa de adaptación de un aspirante a un puesto gerencial formado en una universidad es muy distinta a la de una persona en el rango de los puestos de paga más baja en la organización. Como señala John Van Maanen, los procesos de socialización no son sólo muy importantes para moldear a los individuos que ingresan en una organización, sino que también son muy diferentes de una situación a otra.[30] Esta variación refleja ya sea una falta de atención por parte de la dirección a un proceso importante, o la singularidad del proceso en lo que atañe a las organizaciones y a los individuos. Cualquier explicación indica que, si bien la singularidad es visible, pueden instrumentarse algunos principios generales en el proceso de socialización.

La figura 2.6 ofrece algunos ejemplos para fomentar y sostener la socialización anticipada, por adaptación y por manejo de función. Se trata sólo de sugerencias y prácticas útiles para los administradores.

Mentoring

En el campo médico, los jóvenes internos aprenden los procedimientos y comportamientos apropiados de los médicos establecidos; los estudiantes con doctorado aprenden a realizar investigaciones sobre las organizaciones de los profesores que ya realizaron este tipo de estudios. ¿Qué sucede con el proceso de aprender o trabajar con una persona con mayor experiencia, llamada *mentor*, en el entorno laboral? En la mitología griega, mentor era la designación que se le daba a un asesor confiable y experimentado. Odiseo, quien estuvo ausente de casa debido a las guerras contra Troya, encomendó a su sirviente Mentor la tarea de educar y orien-

FIGURA 2.6 **Lista de verificación de las prácticas de socialización efectivas**

Prácticas para la etapa de socialización	
Socialización anticipada	1. Contratación mediante perspectivas realistas sobre el puesto 2. Selección y colocación mediante trayectorias profesionales realistas
Socialización por adaptación	1. Programas de orientación a la medida e individualizados 2. Capacitación social y en habilidades sociales 3. Retroalimentación de apoyo precisa 4. Establecimiento de labores que constituyan un desafío 5. Supervisores exigentes pero justos
Socialización por manejo de función	1. Ofrecer asesoría profesional 2. Establecimiento de tareas adaptables y flexibles 3. Gerentes sinceros, con orientación humanista

OCHO FORMAS DE SER UN GRAN MENTOR

El mentoring es un conjunto de habilidades para establecer una relación especial, en ocasiones más honesta e intensa que un matrimonio. Para aprender más sobre los principios del mentoring, Frank Horton constituye un buen ejemplo. Frank trabaja en un singular programa de capacitación para el empleo sin fines lucrativos llamado STRIVE (Support and Training Results in Valuable Employment), con sede en el barrio de Harlem, en la ciudad de Nueva York. Frank ha fungido como mentor de miles de hombres y mujeres, muchos de los cuales nunca había podido conservar un trabajo. En el *New York Times*, en *The Wall Street Journal* y en dos programas de "60 Minutes" se ha celebrado mucho los singulares métodos de Frank. A continuación aparecen las sugerencias de Frank sobre cómo sostener una de las relaciones más importantes en la vida: un mentor.

1. *¿La técnica más valiosa?* Entender cuánto temor tiene la persona. ¿A qué le teme? ¿A las figuras de autoridad? ¿A su propia incompetencia? ¿A que no lleva puesta la ropa adecuada o no tiene la formación adecuada? Yo determino quiénes son, en función de aquello a lo que le temen. Luego trabajo en lo que constituye su temor.
2. *No temas ser honesto.* Uno no le agrada a la gente a menos que la desafíe. Yo busco en la sensibilidad de las personas, aunque piensen que la ocultan, y les digo exactamente lo que veo en ellas. Les digo, por ejemplo: "Oye, no haces lo que se te dijo". "Tal vez porque no sabes cómo decir que no, porque creciste pensando que la gente buena no cuestiona a la autoridad, tan sólo no la cuestionan y/o se vuelve pasiva". Yo hago que mis discípulos se den cuenta de que puedo ver, a través de ellos, el núcleo de sus motivaciones. Si no te ganas su respeto, no te consideran importante y no aprenden.
3. *Consígase un mentor.* La mejor manera de aprender el mentoring consiste en tener un mentor. Mi mentor es mi jefe, Rob Carmona. Hay ocasiones en las que lo llamo a las dos de la mañana y lo que le digo no tiene nada que ver con el trabajo, sino conmigo, con la forma en que me percibo a mí mismo, la forma en que veo el mundo y lo que me ronda en la cabeza.
4. *Haga que sus discípulos acepten su estilo de intervención.* ¿Cuáles son las deficiencias en las habilidades o el comportamiento de sus discípulos? Después, idee un plan, con o sin ayuda de ellos, para hacer que progresen. Pero el plan tiene que convencerlos. Yo les digo a mis discípulos "Esto es lo que vamos a hacer contigo". Formule esto en forma precisa. No diga vaguedades como "Vamos a reunirnos dos veces por semana para platicar" sino "Nos reuniremos dos veces a la semana y hablaremos sobre _____."
5. *No reprima sus sentimientos.* Yo no me guardo lo que siento. Yo lo digo, como lo hacemos todos los mentores de STRIVE. Entiendo que al principio tengo que proporcionar la energía. Soy la fuente. Me conecto y hago que se muevan. Pero luego de un rato mis discípulos tienen que responder. Yo estoy lleno de energía y ellos tienen que llenarse de energía para que nos conectemos y avancemos.
6. *Entender que el mentoring es una relación muy importante no sólo para el discípulo sino para usted.* A veces la relación de mentoring es como un matrimonio. ¿Debe uno pensar como si se tratara de una esposa con la que comparte todo? No. A la gente le da uno diferentes partes de sí. Eres diferente con tu esposa o tu esposo de lo que eres con tus amigos o tu familia. Esto quiere decir que hay partes de la persona con la que estás casado que nunca harás saber a otros. Un mentor constituye un tipo de relación diferente. Decidiste estar con tu esposo durante toda la vida, y con un mentor, tal vez un año, acaso dos, y ya veremos.
7. *Procure generar confianza en los demás y sentirla usted mismo.* Yo no confié en la gente durante muchos años porque cuando era niño tenía la impresión de que nadie quería ayudarme. Era un individuo iracundo. Llegar a STRIVE me ayudó a canalizar esa ira en lo que hago. La gente percibe esto como pasión, cosa que es, en efecto, pero cuando empecé era sólo ira ante los defectos del mundo.
8. *Reconozca que éste es un proceso que va a transformarlos a ambos.* Un mentor necesita entender que el proceso de mentoring lo transformará tanto como a la persona a la que instruirá. No puede llegar uno con esta noción de "Ah, hoy voy a hacer de mentor y eso no influirá en mí". Influirá, y de muchas maneras.

Recuerde, el mentoring no sólo es trabajo. Con cualquier relación real, querrá poner todo su ser en ello.

Fuente: Adaptado de www.village.com/workingdiva/mentoring/mentor (1 de octubre de 2000).

tar a su hijo. En las empresas, un mentor ofrece preparación, amistad, apoyo y un modelo de función a su protegido, más joven y menos experimentado. Al trabajar con empleados más jóvenes y de recién ingreso, el mentor satisface su necesidad de ejercer influencia en la trayectoria profesional de otro empleado. Algunas organizaciones recurren al mentoring como medio para desarrollar a sus propios líderes. En el recuadro de Encuentro organizacional de esta página se analizan ocho principios del mentoring aplicables al trabajo o la comunidad.

Las investigaciones indican que una mayoría de los administradores informa al menos una relación de mentoring durante su trayectoria profesional.[31] Kram identificó dos funciones generales de la mentoring que designó como funciones profesionales y funciones psicosociales. Las funciones profesionales abarcan apoyo, exposición y visibilidad, formación, producción, y labores que constituyen un desafío. Las funciones psicológicas son el mode-

Indicador de la administración

DIRECTRICES DEL MENTORING

Entre las diversas directrices útiles en los programas de mentoring se hallan las siguientes:

1. No imponga dictatorialmente las relaciones de mentoring, mejor estimule a los líderes o directivos para que funjan como mentores.
2. Capacite a los mentores para que funjan como mentores efectivos.
3. Incluya en el boletín informativo o en otras formas de comunicación masiva (impresas y electrónicas) de la empresa algún relato ocasional sobre el mentoring según el informe de algún ejecutivo de nivel superior actual. Éste explicará cómo los ayudó un mentor a tener éxito.
4. Informe a los empleados sobre los beneficios y las dificultades de las relaciones de mentoring con individuos de diferentes géneros y razas.
5. Asegúrese de que haya diversidad entre los mentores. Todos los mentores deben estar capacitados para manejar la diversidad.

lamiento de función, la aceptación y la confirmación, la asesoría y la amistad.[32]

Aunque las funciones de mentoring son importantes al socializar con una persona, no queda claro aún si un solo individuo debe desempeñar todos estas funciones. Los nuevos empleados pueden obtener influencias profesionales y psicológicas valiosas de muy diversos individuos: administradores, compañeros, capacitadores y amigos personales. En Ford Motor Company se realizó un estudio para desarrollar directrices para socializar con personas recién capacitadas en administración.

La mayor parte de las relaciones entre mentor y discípulo se desarrollan con el tiempo. Al parecer hay varias fases distintas en las relaciones entre mentor y discípulo. En la figura 2.7 se presenta un modelo de cuatro fases propuesto por Kram. Las razones que generan movimiento en la relación se describen como puntos decisivos. La iniciación, cultivo, separación y redefinición cubren periodos generales de seis meses a más de cinco años.

Los beneficios que resultan del mentoring van más allá de los individuos que participan. El mentoring contribuye a la motivación, retención y cohesión de los empleados de la organización.[33] La cultura organizacional se fortalece al transmitir los valores medulares de una generación a la siguiente.

La creciente diversidad de la fuerza laboral añade una dimensión nueva al proceso de correspondencia entre mentor y discípulo. Las personas se sienten atraídas hacia mentores que hablan, ven, actúan y comunican como ellas. El género, raza, origen étnico y religión desempeñan una función importante en esa correspondencia. Si se deja que ocurra en forma natural la correspondencia entre mentor y discípulo, mujeres, negros, hispanos y asiáticos pueden quedar fuera.[34] La poca representación de estos grupos en los puestos de nivel directivo necesita evaluarse en cada empresa que considere la posibilidad de recurrir a la correspondencia entre mentor y discípulo. Un estudio demostró que pueden ser benéficas las relaciones de mentoring de ambos géneros. En los resultados de 32 parejas de mentor y discípulo (14 parejas hombre-mujer, 18 parejas mujer-mujer), se descubrió que la relación mentor-discípulo entre hombres y mujeres puede rendir buenos frutos.[35]

Diversidad cultural

La sociedad estadounidense está integrada por personas con muchas religiones, culturas y raíces distintas: africanas, europeas, asiáticas, sudamericanas, del Medio Oriente e indias. En la actualidad, los afroestadounidenses, los estadounidenses de origen asiático y los hispanos constituyen cerca de 23 por ciento de la población de la Unión Americana. En 2003, cerca de 53 por ciento de la fuerza laboral total estaba constituida por mujeres.

> Oímos mucho sobre la diversidad, pero su significado es un poco confuso.[36] La diversidad no es síntoma de igualdad de oportunidades en el empleo (IOE). Tampoco es sinónimo de acción afirmativa. La diversidad es el vasto conjunto de diferencias físicas y culturales que constituye el espectro de las diferencias humanas. Existen seis dimensiones medulares de la diversidad: edad, origen étnico, género, atributos físicos, raza y orientación sexual o afectiva. Éstos son los elementos medulares de la diversidad que ejercen un efecto permanente en el comportamiento y las actitudes.

Microsoft de Redmond, Washington, es una empresa que hace hincapié en la diversidad y ha creado una cultura que refleja el valor de las diferencias entre las personas. Microsoft pasó de ser una pequeña empresa para convertirse en la compañía de software más grande del mundo en un periodo breve. La dirección de Microsoft atribuye su crecimiento al programa de diversidad proactivo de la compañía. Una de las filosofías de Microsoft es procurar que "clientes y empleados" se sientan bienvenidos. Un personal diverso instrumenta programas de capacitación en materia de diversidad, actualiza las políticas de prestaciones e investiga cualquier caso de discriminación y acoso.[37]

FIGURA 2.7 **Fases del mentoring**

Fuente: Kathy F. Kram, "Phases of the Mentor Relationship", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1983, p. 622. Reproducido con autorización.

Fase	Definición	Puntos decisivos*
Inicio	Periodo de seis meses a un año, durante el cual se inicia la relación y empieza a cobrar importancia para ambos administradores.	Las fantasías se convierten en expectativas concretas. Las expectativas se cumplen; los directivos de mayor jerarquía ofrecen preparación, un trabajo que constituya desafíos, visibilidad; los directivos de menor jerarquía ofrecen asistencia técnica, respeto y el deseo de que se les siga preparando. Hay oportunidades para la interacción en torno a las labores del trabajo.
Cultivo	Periodo de dos a cinco años, durante el cual se expande al máximo la gama de funciones profesionales y psicosociales proporcionadas.	Ambos individuos continúan beneficiándose de la relación. Aumentan las oportunidades de una interacción significativa y más frecuente. El lazo emocional se profundiza y aumenta la intimidad.
Separación	Periodo de seis meses a dos años después de un cambio significativo en la función estructural, en la relación y/o en la experiencia emocional de la relación.	Los directivos de menor jerarquía ya no necesitan orientación, sino más bien la oportunidad de trabajar en forma más autónoma. Los directivos de mayor jerarquía enfrentan la crisis de la mitad de la vida y están menos disponibles para realizar funciones de mentor. La rotación en el puesto o los ascensos limitan las oportunidades de una interacción continua; ya no pueden proporcionarse funciones profesionales y psicosociales. El bloqueo de oportunidades crea un resentimiento y una hostilidad que perturba la interacción positiva.
Redefinición	Periodo indefinido después de la fase de separación, durante el cual la relación termina o adopta características significativamente diferentes, para convertirse en una amistad muy parecida a la que se da entre compañeros.	Disminuyen las tensiones por la separación y se forman nuevas relaciones. La relación mentor-discípulo ya no es necesaria en su forma anterior. Disminuye el resentimiento y la ira; aumenta la gratitud y el aprecio. Se logra la condición de compañero.

*Ejemplos de los factores psicológicos y organizacionales observados con mayor frecuencia que generan un movimiento en la fase de la relación actual.

El consejo de asesores en diversidad de Microsoft incluye a representantes de grupos de empleados de personas con discapacidades, mujeres, gays, afroestadounidenses, hispanos, indígenas estadounidenses, judíos y estadounidenses de origen indio asiático, y sigue creciendo conforme surgen nuevos grupos. El consejo ayuda a Microsoft a formular políticas, a resolver problemas de identidad y crear una atmósfera laboral de apoyo.[38]

Microsoft considera que las personas con distintos antecedentes y con diversos talentos se suman a la cultura organizacional y a la eficiencia de la empresa. La filosofía de Microsoft es:

> Debemos hacer que nuestros productos sean accesibles a todo tipo de consumidores y, por tanto, debemos comercializarlos de manera diferente con cada grupo. Una compañía diversa está en mejores posibilidades de venderle a un mundo diverso.

Hay formas secundarias de diversidad que pueden cambiarse. Se trata de diferencias que las personas adquieren, desechan o modifican durante su vida. Las dimensiones secundarias de la diversidad son antecedentes educativos, estado civil, creencias religiosas y experiencia laboral.

Valorar la diversidad desde una perspectiva organizacional y de liderazgo implica entender y valorar las diferencias de diversidad medulares y secundarias entre uno y los demás. Una meta cada vez más importante en una sociedad cambiante consiste en entender que todos los indivi-

APRENDIZAJE SOBRE LA DIVERSIDAD

Conocer más sobre otros grupos étnicos, razas y religiones es ya un asunto organizacional importante para entender la diversidad que representan las demás personas. Hagamos una lista sólo de los diversos aspectos que estudiantes, administradores y personas en general deben saber sobre esto.

- **¿De qué raza son los hispanos?** ¿Negros, blancos, morenos? La respuesta correcta es que son de los tres tipos. El término hispano no sólo se refiere a una raza, sino también a un origen o grupo étnico. Hay varios segmentos entre los hispanos —cubanos, puertorriqueños, mexicanos y salvadoreños, entre otros— que difieren en cuanto a su ascendencia indígena, sus orígenes, sus acentos y muchas otras características.
- **¿Qué es el confucianismo?** El confucianismo es la principal influencia religiosa en las culturas china, japonesa, coreana y vietnamita. El confucianismo hace hincapié en la respuesta a la autoridad, sobre todo padres y maestros; el trabajo arduo; la disciplina y la capacidad para demorar la gratificación; la armonía en las relaciones, y la importancia del grupo.
- **¿El término "afroestadounidenses" se aplica a todos los negros?** No. Los afroestadounidenses provienen de diferentes culturas además de las de África. Las culturas caribeña, centroamericana y sudamericana han dado a Estados Unidos muchas personas de color talentosas. Como sucede en el caso de la población en general, existe una gran variedad de estilos de vida, elecciones profesionales, niveles educativos y sistemas de valores entre los segmentos de la población afroestadounidense, constituida por unos 30 millones de personas (incluidos antecedentes culturales africanos y otros).

¿Debe saber un administrador lo que significan los términos *hispano, confucianismo* y *afroestadounidense*? Así lo pensamos, y consideramos que la conciencia cultural y religiosa va a cobrar más importancia conforme se incremente la fuerza laboral en términos de diversidad racial, étnica y religiosa. Los administradores y los líderes de las organizaciones necesitan desarrollar un estilo y una pauta de comportamiento que apele y llegue a todos los segmentos de la diversificada fuerza laboral. Aunque Estados Unidos nunca ha tenido una cultura o una población homogéneas, ahora no conviene ignorar la mezcla diversa de trabajadores, colegas, clientes, proveedores y dueños que enfrenta la organización.

Fuente: Adaptado de Clauder Roth Pieront, "The Measure of America", *New Yorker* 80 (marzo de 2004), pp. 48-63; John Naisbitt, *Global Paradox* (Nueva York: Morrow, 1994), pp. 227-235; y Marlene L. Rossman, *Multicultural Marketing* (Nueva York: AMACOM, 1994), pp. 46-52.

duos son diferentes y apreciar estas diferencias.[39] El recuadro de Encuentro organizacional de la parte superior de la página ofrece algunas preguntas sobre la diversidad que le permitirán formarse una idea de cuánto sabe o desconoce acerca de otras razas, grupos étnicos y religiones.

Capacidad de la administración para aprovechar la diversidad

Debido a los cambios en la demografía de Estados Unidos, las diferencias en la reserva de empleados seguirán aumentando en las próximas décadas. Los administradores tendrán que estudiar de manera mucho más estrecha la socialización e intervenir para generar los máximos beneficios al contratar a una fuerza laboral cada vez más diversa. El estudio de los antecedentes étnicos y culturas nacionales de estos trabajadores deberá tomarse con seriedad. El reto para la administración será identificar formas de integrar a la cantidad y mezcla cada vez mayores de personas de diversas culturas nacionales en el lugar de trabajo. En el caso de los administradores de fuerzas laborales étnicamente diversas, hay algunos aspectos obvios que deben considerarse:

- Afrontar la falta de familiaridad de los empleados con el idioma inglés.
- Ofrecer una mayor capacitación para puestos de prestación de servicios que exigen habilidades verbales.
- Dar capacitación para crear una conciencia cultural (nacional) para la fuerza laboral actual.
- Indagar sobre las recompensas que valoran los diferentes grupos étnicos.
- Crear programas de desarrollo profesional que correspondan a las habilidades, necesidades y valores de los grupos étnicos particulares.
- Recompensar a los administradores que recluten, contraten e integren con eficacia a una fuerza laboral diversa.
- Dedicar tiempo no sólo a la diversidad étnica, sino también a investigar más sobre la diversidad en relación con la edad, el género y las discapacidades.

JÚZGUELO USTED MISMO

Los estadounidenses de origen asiático (de China, Filipinas, Japón, Corea, India, el Sudeste asiático y otros países) enfrentan muchos estereotipos y mitos. Han tenido que soportar el prejuicio abierto desde que los inmigrantes chinos llegaron por primera vez a Estados Unidos, hace unos 150 años. En la actualidad, los estadounidenses de origen asiático de tercera y cuarta generaciones suelen estar ya muy americanizados. Como grupo, tienen un aprovechamiento educativo más elevado que el promedio. También ocupan puestos de condición superior al promedio, pero obtienen menos ingresos. ¿Por qué? Júzguelo usted mismo.

Socializar a una fuerza laboral étnicamente diversa es un planteamiento en dos sentidos. El administrador no sólo debe conocer los antecedentes culturales del empleado, sino que éste también debe aprender los rituales, costumbres y valores de la empresa o la unidad de trabajo.[40] A este respecto, cada día se popularizan más los talleres de concientización y las sesiones de orientación. Merck recurre a un programa educativo para aumentar la conciencia y actitudes de sus empleados sobre las mujeres y minorías.[41] El programa hace hincapié en la forma en que las políticas y los sistemas se pueden ajustar para satisfacer los cambios en la demografía del lugar de trabajo. Procter & Gamble también subraya el valor de la diversidad. La empresa recurre a equipos de asesores multiculturales, conferencias en una red de interconexión entre mujeres y minorías, y programas de "ambientación" para ayudar a los nuevos empleados mujeres y de grupos minoritarios a aclimatarse y volverse productivos lo más rápido posible. Ortho Pharmaceutical inició un programa de "manejo de la diversidad" para fomentar un proceso de transición cultural dentro de la empresa. Northeastern Products Company estableció un programa interno de Inglés como Segundo Idioma (ISI) para satisfacer las necesidades de los empleados hispanos y asiáticos. En Ore-Ida se estableció un sistema de compañerismo. Al nuevo empleado (cuyo idioma materno no es el inglés) se le asigna un compañero (hablante del inglés) que lo ayuda con los problemas de comunicación.

La competencia global, como la cambiante demografía nacional, impone una nueva exigencia en los administradores: saber más sobre las culturas poco conocidas de las que provienen los nuevos empleados. El énfasis en la expresión abierta de la diversidad en la fuerza laboral tiene un paralelismo en el movimiento social en favor de la conservación de las raíces étnicas. La "nueva etnicidad", conciencia renovada y orgullo por la herencia cultural, puede convertirse en una ventaja para las empresas estadounidenses que operan en otros países.[42] Servirse de la fuerza laboral multicultural para competir mejor, penetrar y tener éxito en culturas extranjeras es uno de los beneficios potenciales de manejar bien la diversidad.

Sin duda, es erróneo afirmar que contar con empleados de diferentes antecedentes culturales sólo proporciona beneficios. La diversidad étnica y cultural genera problemas potenciales de comunicación, malentendidos y en la respuesta a la autoridad. Los administradores que participan en el proceso de socialización necesitan reconocer con toda claridad tanto los beneficios como los posibles problemas de trabajar con una fuerza laboral más diversa. En el recuadro Júzguelo usted mismo, al parecer hay un problema respecto a la condición de los estadounidenses de origen asiático y el ingreso que obtienen.

Espiritualidad y cultura

Hay una cantidad de organizaciones que crece constantemente, como Chick-Fil-A, Tom's of Maine, YMCA, Kingston Technology, Ben & Jerry's y Southwest Airlines, que adoptaron la espiritualidad en el lugar de trabajo. Algunas personas emplean la "espiritualidad" para describir la característica cultural de una empresa, mientras que otras se confunden o se cierran y piensan que el término significa religión en el trabajo.[43] Espiritualidad en el lugar de trabajo no es lo mismo que religión. La religión es un sistema de pensamiento, un conjunto de creencias, un código de conducta prescrito y un producto del tiempo y el espacio. La espiritualidad es un camino, es personal y privada, contiene elementos de muchas religiones y conduce a la

EL CIRQUE DU SOLEIL ENTRETIENE PÚBLICOS EN TODO EL MUNDO

"Impresionante" es una palabra que se aplica al Cirque du Soleil ("circo del sol"), una empresa que exuda espiritualidad, como empleamos el término en el comportamiento organizacional. Fundó la empresa un grupo de artistas callejeros de Quebec que formaban una compañía itinerante. Los artistas combinan acróbatas, payasos, música y danza para presentar actos impresionantes en todo el mundo. La compañía mantiene un espíritu de jugarse el todo por el todo que se extiende hasta los límites de la capacidad, la creatividad, el estilo y el desempeño humanos. Por ejemplo, los acróbatas ejecutan movimientos increíbles con precisión, dominio y gracia, mientras los payasos realizan trucos que hacen que el público se doble de la risa.

El Cirque du Soleil es una experiencia, un suceso, una representación que atrae a millones de personas. Los artistas trabajan constantemente en movimientos que rebasan sus expectativas más desenfrenadas. Su orgullo, interés por el público y sensación de desempeñarse en el nivel más elevado posible tienen un aura y un tono espirituales. Volverse artista del Cirque du Soleil representa un honor, una sensación de realización y la capacidad de hacer algo significativo que entretenga al público. También significa que el artista es parte de una familia. No hay prima donnas, sino sólo miembros de una "familia" que ayuda y comparte con los demás.

El Cirque du Soleil es una compañía de propiedad privada. Aunque su éxito ha atraído a muchos inversionistas, la compañía prefiere permanecer independiente. Al parecer la independencia perpetúa la sensación de asumir riesgos, probar nuevas rutinas y tomar decisiones con las que la "familia" se siente bien.

Cada año el público crece cada vez más, se incrementa la reserva de posibles artistas nuevos y se mantiene en alto la moral de los artistas. El espíritu creativo del Cirque du Soleil es una fuerza poderosa que no se ha medido, pero su presencia es obvia para los artistas y el público que se divierten tanto estando juntos durante algunas horas.

Fuentes: www.cirquedusoleil.com (12 de diciembre de 2003); www.circusnet.info/cirque/circarte/soleil.htm (12 de diciembre de 2003); y David Mallet, *Cirque du Soleil* (DVD), Quidam, Columbia Studios, 1999.

introspección. *Espiritualidad* significa que las personas (empleados) tienen una vida personal o interior que alimenta y se alimenta por la realización de un trabajo importante, significativo y que constituye un desafío.

La historia del Cirque du Soleil es un ejemplo de cómo se nutre la cultura organizacional tal como la practican los artistas y se ofrece a auditorios de todo el mundo. Como se expone en el recuadro de CO Global, el Cirque du Soleil es una forma de entretenimiento que vale la pena experimentar para adquirir una impresión directa del espíritu creativo de los empleados.

La persona y la espiritualidad

En la teoría y las investigaciones sobre comportamiento organizacional no se presta mucha atención a la espiritualidad en el lugar de trabajo. Muchos académicos describen la espiritualidad como algo "suave" o "no estratégico".[44] Las designaciones "suave" o "delicado o sensible" generan una renuencia a estudiar y analizar la función de la espiritualidad en las organizaciones.

También hay una larga tradición en Estados Unidos de separar la religión y el gobierno. A partir de esta perspectiva de separación está el paso lógico de mantener separadas la religión y otras organizaciones no gubernamentales. Aunque la espiritualidad en el lugar de trabajo no es religión, aún es frecuente que se utilice con ligereza los términos como si fueran sinónimos.

Investigaciones sobre espiritualidad y dimensiones laborales

La Academy of Management reconoce la espiritualidad en el trabajo como un campo de estudio.[45] Este reconocimiento constituye un paso importante para llamar la atención de la comunidad de investigadores que estudia a las organizaciones. Ahora hay una responsabilidad puesta en los investigadores para que demuestren la función que desempeña, si acaso, la espiritualidad en los entornos laborales.

Investigadores como Mitroff y Denton consideran que muchas organizaciones están convencidas de que hay una vinculación entre la espiritualidad y el desempeño en el lugar de trabajo.[46] Realizaron un estudio sobre las creencias y prácticas espirituales entre administradores y ejecutivos. Además de encuestas de campo, entrevistaron a unos 80 administradores. La tasa de respuesta o de rendimiento fue muy baja (menos de 7 por ciento). Sin embargo, los investigadores proponen que lo delicado del tema y la duración de la encuesta fueron las causas de la baja tasa de rendimiento.

Pese a las limitaciones en el diseño de la investigación, el estudio de Mitroff y Denton ofreció algunos resultados interesantes. Descubrieron que:

- Los empleados más compenetrados espiritualmente logran mejores resultados.
- Hubo un acuerdo casi unánime en cuanto al significado de la espiritualidad: "El deseo de encontrar un sentido supremo y una finalidad en la propia vida, y vivir una vida íntegra".
- Pocos entrevistados consideran que pueden ejercer sus creencias espirituales en el lugar de trabajo.
- Los empleados desean fragmentar su vida. Quieren que se les reconozca como personas en su totalidad en el lugar de trabajo.
- La gente hace una marcada diferencia entre religión y espiritualidad.

Los resultados de la investigación de Mitroff y Denton los llevaron a identificar diversos modelos que describen cómo puede practicarse la espiritualidad en el lugar de trabajo: organizaciones de recuperación (p. ej., Alcohólicos Anónimos); organizaciones evolucionistas (p. ej., las que evolucionaron a partir de organizaciones religiosas y se convirtieron en organizaciones universales, como la YMCA); organizaciones socialmente responsables (p. ej., Ben & Jerry's); organizaciones basadas en los valores (p. ej., Kingston Technology); y organizaciones religiosas (p. ej., Ag Reserves, Inc., propiedad de los mormones).[47]

Los cinco modelos que representan diferentes tipos de organizaciones indican que la espiritualidad fomenta la confianza, el equilibrio entre el trabajo y la vida, la empatía y la compasión por los demás, el valor de los activos humanos, el desarrollo completo y la autorealización de las personas, y el comportamiento ético.

Otros investigadores han examinado la relación entre espiritualidad y actitudes en el trabajo.[48] En un estudio, se examinó las dimensiones de la espiritualidad (p. ej., trabajo significativo, comunidad y conducción en función de los valores organizacionales) y la relación con variables de actitudes como el compromiso, las intenciones de renunciar y la satisfacción intrínseca del trabajo.[49] Los resultados sustentaron las relaciones hipotéticas entre la espiritualidad y las actitudes en el trabajo estudiadas.

Aunque los resultados de la limitada cantidad de estudios de investigación son alentadores, aún queda mucho por realizar.[50] Hay falta de rigor, de razonamientos críticos y de fundamentos teóricos en el ámbito de las investigaciones sobre la espiritualidad. Con todo, puede decirse lo mismo de casi todos los conceptos nuevos y no tradicionales que estudian los investigadores. La mayor parte de los conceptos ya adoptados en el comportamiento organizacional, como la formación de equipos, la negociación y el liderazgo, se abrieron camino con lentitud.

Los investigadores de la espiritualidad necesitan desarrollar métodos de investigación, diseños y procesos aceptables en términos de confiabilidad, validez y tasas de respuesta.[51] Las investigaciones también deben incluir una mayor consideración de las variables moderadoras y mediadoras. ¿Qué función desempeña el administrador, la cultura o el sistema organizacional?

También puede haber un lado negativo en la espiritualidad en el lugar de trabajo. Alguien que fomenta o exhorta a otros para que manifiesten más espiritualidad o que sean más espirituales puede perturbar el desempeño laboral de los colegas. ¿Hay un lado oscuro de la espiritualidad que deba considerarse? Éstas y otras preguntas necesitan atención en los ámbitos teórico y de investigación.

Resumen de aspectos clave

- La *cultura* es un patrón de premisas que se inventan, descubren o desarrollan para afrontar la vida organizacional. La *socialización* es el proceso mediante el cual las organizaciones introducen a los empleados nuevos en la cultura presente. La *carrera laboral* es la secuencia de actitudes y comportamientos percibidos individualmente que se asocian con experiencias y actividades relacionadas con el trabajo en el transcurso de la vida.
- No es realista tan sólo declarar que "ésta será la cultura". La cultura evoluciona en el tiempo. Aunque puede recibir la influencia de personas significativas (como Ray Kroc en McDonald's, Walt Disney o John Nordstrom), la cultura de una organización por lo común evoluciona y se hace presente cuando las personas interactúan y trabajan juntas.
- Las organizaciones logran la efectividad sólo cuando los empleados comparten valores. Los valores de una fuerza laboral cada vez diversa se moldean mucho antes de que una persona entre en una organización. Por tanto, es importante contratar, seleccionar y mantener a empleados cuyos valores encajen con los valores de la empresa.
- La socialización es el proceso mediante el cual las organizaciones introducen a los nuevos empleados en la cultura organizacional. Hay una transmisión de valores, premisas y actitudes de los trabajadores veteranos a los nuevos.
- La espiritualidad en el lugar de trabajo empieza a estudiarse y analizarse empíricamente. Por "espiritualidad", la mayoría de los profesionales e investigadores entienden que los empleados tienen un concepto personal o vida interna que puede fortalecerse y alimentarse en el trabajo. En la actualidad, en la mayor parte de los estudios sobre espiritualidad se utilizan encuestas y diseños de investigación que se han mejorado, pero que aún necesitan considerarse con cuidado.

Repaso y preguntas para discusión

1. Cultura organizacional es un concepto difícil de diagnosticar. ¿Cómo diagnosticaría usted la cultura de una oficina o una planta manufacturera?
2. Hay una cantidad cada vez mayor de estadounidenses que trabajan para empresas extranjeras en Estados Unidos. ¿Considera usted que en estos empleados estadounidenses influye el método de administración y la cultura del país en donde están las oficinas centrales de la empresa? Explique su respuesta.
3. Identifique las tres etapas de la socialización. ¿Cuál de ellas es más importante para desarrollar empleados que tengan un desempeño elevado? Explique su respuesta.
4. ¿Puede medirse la espiritualidad en forma válida y confiable? ¿Cómo?
5. ¿Cómo ayuda un líder o fundador a crear una cultura organizacional fuerte? ¿Todo fundador crea una cultura? Explique su respuesta.
6. Las investigaciones de Hofstede indican que existen culturas nacionales. ¿Considera usted que en una nación heterogénea, como Estados Unidos, exista una cultura nacional que comparta la sociedad?
7. ¿Qué saben los administradores de fuerzas laborales diversas sobre las diferencias en los valores y la espiritualidad entre los individuos?
8. Indique tres premisas sobre la cultura de la última (o actual) empresa en la que estuvo (o está) empleado.
9. ¿Qué puede hacer un líder para fomentar el cambio cultural que ayude a mejorar la efectividad general de una organización?
10. ¿Por qué es tan difícil medir o evaluar la cultura?

Lectura

Lectura 2.1: *Niveles culturales*

Geerte Hofstede

11o. jurado: (levantándose) "Perdón, al discutir…"

10o. jurado: (interrumpiendo e imitando) "Perdón. ¿Por qué es usted tan correcto en eso?"

11o. jurado: (mirando de frente al 10o. jurado): "Por la misma razón que usted no lo es. Así me educaron".

—De Reginald Rose, *Doce hombres en pugna* (Twelve Angry Men)

Doce hombres en pugna (Twelve Angry Men) es una pieza teatral estadounidense que se convirtió en una película famosa protagonizada por Henry Fonda. La obra se escribió en 1955. La escena consiste en una sala de deliberaciones de jurado en un tribunal de Nueva York. Doce miembros del jurado que nunca se habían reunido antes tienen que decidir por unanimidad la culpa o inocencia de un chico de barrio acusado de asesinato. La cita anterior es del acto segundo y del final, cuando las emociones alcanzan un punto álgido. Se trata de un enfrentamiento entre el 10o. jurado, propietario de un taller automotriz, y el 11o. jurado, un relojero nacido en Europa, tal vez en Austria. Al 10o. jurado lo irritan los modales del otro, que considera refinados en exceso. Pero el relojero no puede comportarse de otro modo. Después de muchos años en su nuevo país, aún se comporta como lo educaron. Lleva consigo una pauta de comportamiento indeleble.

Mentes diferentes pero problemas comunes

El mundo está lleno de enfrentamientos entre personas, grupos y naciones que piensan, sienten y actúan en forma diferente. Al mismo tiempo, estas personas, grupos y naciones, como nuestros doce miembros del jurado, están expuestas a problemas comunes cuya solución exige cooperación. Los desarrollos ecológicos, económicos, militares, higiénicos y meteorológicos no se detienen por las fronteras nacionales o regionales.

Enfrentar las amenazas de la guerra nuclear, la lluvia ácida, la contaminación de los mares, la extinción de animales, el SIDA o una recesión mundial exige cooperación de los líderes de opinión de muchos países. A su vez, éstos necesitan el apoyo de amplios grupos de seguidores para instrumentar las decisiones tomadas.

Fuente: Geerte Hofstede, *Cultures and Organizations* (Nueva York: McGraw-Hill, 1991), pp. 3-19.

Entender las diferencias en la forma de pensar, sentir y actuar de estos líderes y sus seguidores es una condición para generar soluciones mundiales que funcionen. Muy a menudo, los aspectos de cooperación económica, tecnológica, médica o biológica se consideran algo meramente técnico. Una razón por la que muchas soluciones no funcionan o no pueden instrumentarse es porque se ignoran las diferencias de pensamiento entre los participantes. Entender tales diferencias es tan esencial como entender los factores técnicos.

El objetivo de esto [la lectura] es abordar las diferentes formas de pensar, sentir y actuar de las personas en todo el mundo. Demostraremos que, aunque es enorme la variedad de mentalidades de la gente, hay una estructura en esta variedad que puede servir de base para una comprensión mutua.

La cultura como programación mental

Cada persona lleva consigo patrones de pensamiento, emocionales o de una acción potencial que aprendió a lo largo de su vida. Buena parte los adquirió en la niñez temprana, pues en ese periodo la persona es más susceptible de aprender y asimilar. Tan pronto como se establecen ciertos patrones de pensamiento, emocionales y de acción en la mente de la persona, ésta debe "desaprenderlos" para aprender algo diferente, y desaprender es más difícil que aprender por primera vez.

Con ayuda de la analogía sobre la forma en que se programan las computadoras, aquí [en la lectura] llamaremos a esos patrones de pensamiento, emocionales y de acción *programas mentales*, o, como dice el subtítulo, "*software mental*". Esto no quiere decir, por supuesto, que las personas estén programadas del mismo modo que las computadoras. Sólo una parte del comportamiento de una persona está predeterminado por sus programas mentales: tiene una capacidad básica para desviarse de ellos y reaccionar en formas nuevas, creativas, destructivas o inesperadas. El "*software mental*" sobre el cual trata esto [la lectura] sólo indica las reacciones probables y comprensibles en razón del pasado de cada uno de nosotros.

Las fuentes de los programas mentales se encuentran en los ambientes sociales en los que uno creció, y están reunidos en las experiencias de vida de cada quien. La programación se inicia en la familia; continúa en el vecindario, la escuela, los grupos de amigos, el lugar de trabajo y la

comunidad en la que se habita. El relojero europeo de la cita que aparece al comienzo de esta lectura proviene de un país y una clase social en los cuales el comportamiento cortés es aún muy importante en la actualidad. La mayoría de la gente en su entorno habría reaccionado como él lo hizo. El propietario del taller automotriz estadounidense, que creció en los barrios bajos, adquirió programas mentales muy diferentes. Los programas mentales varían tanto como los entornos sociales en que se adquirieron.

Un término tradicional para designar ese software mental es *cultura*. Esta palabra tiene muchos significados, todos derivados de su fuente latina, la cual alude a la labranza de la tierra. En la mayor parte de los países occidentales, "cultura" significa por lo común "civilización" o "refinamiento de la mente" y, en particular, los resultados de ese refinamiento, como la educación, el arte y la literatura. Se trata de la "cultura en el sentido más limitado": yo la llamo a veces "cultura uno". Sin embargo, la cultura como software mental corresponde a un empleo mucho más amplio de la palabra que es común entre los antropólogos sociales: se trata de la "cultura dos" y es el concepto que emplearemos en todo este texto [la lectura].

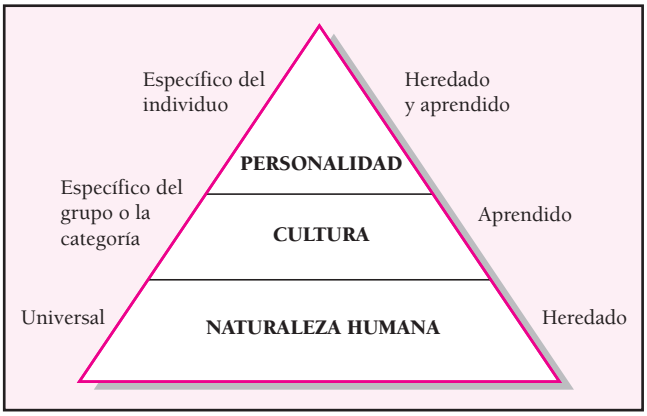
La antropología social (o cultural) es la ciencia que estudia las sociedades humanas, en particular (aunque no en exclusiva) tradicionales o "primitivas". En la antropología social, "cultura" es un comodín para designar todos esos patrones de pensamiento, emocionales y de acción a los que ya aludimos en párrafos anteriores. En la "cultura dos" no sólo se incluyen las actividades que supuestamente refinan la mente, sino también cosas comunes y de ínfima importancia de la vida: saludar, comer, manifestar u ocultar los sentimientos, mantener cierta distancia física de los demás, hacer el amor o mantener la higiene corporal. Políticos y periodistas en ocasiones confunden la cultura dos y la cultura uno sin cobrar conciencia de ello: los problemas de adaptación de los inmigrantes a su país anfitrión se analizan en términos de promover a grupos de danza folclórica. Pero la cultura dos tiene que ver con procesos humanos mucho más básicos que la cultura uno; atañe a las cosas que duelen.

La cultura (dos) es siempre un fenómeno colectivo, pues se comparte al menos de forma parcial con personas que viven o vivían en el mismo ambiente social, que es donde se aprendió. Se trata de la *programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría*[1] de individuos de otros.[2]

[1]Grupo significa cierta cantidad de personas en contacto mutuo. Una categoría consta de personas que, sin tener contacto necesariamente, tienen algo en común (p. ej., todas las administradoras o todas las personas nacidas antes de 1940).

[2]El concepto de "programación colectiva de la mente" se parece al concepto de *habitus* que propusiera el sociólogo francés Pierre Bourdieu: "Ciertas condiciones de la existencia producen un habitus, un sistema de disposiciones permanentes y transferibles. Un habitus [...] funciona como fundamento de prácticas e imágenes [...] orquestables colectivamente por un director real" (Bordieu, 1980, pp. 88-89, traducción al inglés de GH).

FIGURA 2.8 Tres niveles de singularidad en la programación mental humana



La cultura se aprende, no se hereda. Se deriva del ambiente social propio, no de nuestros genes. La cultura debe distinguirse de la naturaleza humana en un sentido y de la personalidad del individuo en otro sentido (véase la figura 2.8), aunque determinar dónde se encuentran los límites entre naturaleza humana y cultura, y entre cultura y personalidad, es un tema a discusión entre los científicos sociales.

La *naturaleza humana* es lo que los seres humanos, desde el profesor ruso hasta el aborigen australiano, tienen en común: representa el nivel universal del software mental propio. La heredamos junto con nuestros genes; según la analogía de las computadoras, es el "sistema operativo" que determina nuestro funcionamiento físico y psicológico básico. La capacidad humana para sentir temor, ira, amor, gozo, tristeza, la necesidad de asociarse con los demás, de jugar y ejercitarse, la facilidad de observar el ambiente y hablar de él con otros seres humanos pertenecen a este nivel de programación mental. Sin embargo, la cultura modifica lo que se hace con estos sentimientos, la forma como expresamos temor, dicha, observaciones, etcétera. La naturaleza humana no es tan "humana" como indica el término, pues compartimos algunos de sus aspectos con otros sectores del mundo animal.[3]

La *personalidad* de un individuo, por otra parte, es el conjunto de programas mentales personales únicos que posee y no comparte con ningún otro ser humano. Se basa en rasgos en parte heredados junto con el conjunto de genes único del individuo y en parte aprendidos. "Aprendidos" significa: modificados por influencia de la programación colectiva (cultura) *así como* por experiencias personales únicas.

[3]La sociobiología es un ámbito de estudio que ilustra cómo algunos comportamientos sociales humanos tienen analogías en el mundo animal. A partir de estas analogías, la sociobiología infiere que estos comportamientos sociales están determinados biológicamente (es decir, genéticamente). Véase Wilson (1975); para críticas, véase Gregory *et al.* (eds.) (1978).

A menudo los rasgos culturales se atribuyen a la herencia porque filósofos y otros académicos del pasado no supieron explicar de otra forma la estabilidad notable de las diferencias en las pautas culturales entre los grupos humanos. Subestimaron el efecto del aprendizaje de generaciones anteriores y de la enseñanza a una generación futura de lo que uno aprendió solo. Se exagera el papel de la herencia en las seudoteorías de la *raza*, responsables, entre otras cosas, del Holocausto organizado por los nazis durante la Segunda Guerra Mundial. Los conflictos raciales y étnicos suelen justificarse mediante argumentos sin fundamento sobre la superioridad o inferioridad culturales.

En Estados Unidos se generó un acalorado debate científico a finales de los años sesenta sobre si los negros eran genéticamente menos inteligentes que los blancos.[4] El asunto perdió popularidad en los setenta, luego de que algunos investigadores demostraron que, mediante la misma lógica y pruebas, los asiáticos en Estados Unidos obtenían en promedio mayor puntuación en las pruebas de inteligencia que los blancos. Resulta muy difícil, si no imposible, diseñar pruebas libres de sesgo cultural. Esto significa que reflejan sólo la capacidad, no las diferencias, por ejemplo, en cuanto a oportunidades sociales. Pocas dudas hay de que, en promedio, los negros en Estados Unidos (y otros grupos minoritarios e incluso mayoritarios en otros países) tienen menos oportunidades que los blancos.

Relativismo cultural

Para el estudioso de la cultura, los grupos y las categorías humanas piensan, sienten y actúan en forma diferente, pero no hay criterios científicos para considerar que un grupo es intrínsecamente superior o inferior a otro. Estudiar las diferencias culturales entre los grupos y las sociedades presupone una postura de relativismo cultural.[5] Claude Lévi-Strauss, el gran erudito de la antropología francesa, expresó esto en el siguiente tenor:

> Según el relativismo cultural, una cultura no tiene criterios absolutos para juzgar que las actividades de otra cultura son "bajas" o "nobles". Sin embargo, cada cultura puede y debe aplicar este juicio a sus propias actividades, pues sus miembros son actores y observadores.[6]

El relativismo cultural no supone una normalidad propia, ni tampoco para nuestra sociedad. Exige suspender el juicio al tratar a grupos o sociedades diferentes a la nuestra. Se debe pensar dos veces antes de aplicar las normas de una persona, grupo o sociedad a otra. La información sobre la naturaleza de las diferencias culturales entre las sociedades, sus raíces y sus consecuencias deben anteceder al juicio y la acción.

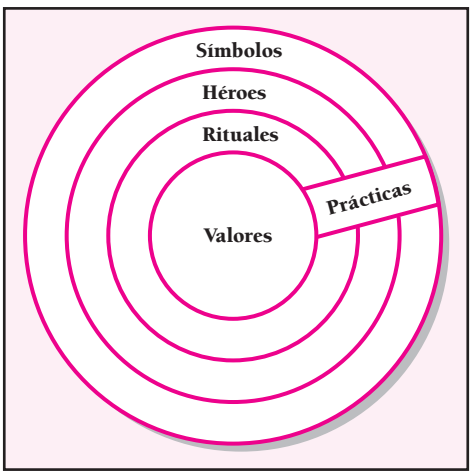
Incluso después de haber sido informado, el observador extranjero quizá deplore ciertas formas de la otra sociedad. Si está inmerso profesionalmente en la otra sociedad, por ejemplo, como director expatriado o experto asistente en desarrollo, tal vez quiera inducir cambios. En tiempos de la Colonia, los extranjeros solían ejercer un poder absoluto sobre otras sociedades y podían imponerles sus reglas. En estos tiempos poscoloniales, los extranjeros que quieran modificar algo en otra sociedad tendrán que negociar sus intervenciones. De nuevo, es más probable que la negociación tenga éxito cuando las partes que intervienen entienden las razones de las diferencias en los puntos de vista.

Símbolos, héroes, rituales y valores

Las diferencias culturales se manifiestan de varias formas. De los abundantes términos para describir las manifestaciones culturales, los cuatro siguientes abarcan en conjunto todo el concepto de manera muy conveniente: símbolos, héroes, rituales y valores. En la figura 2.9 aparecen como las capas de una cebolla, lo que indica que los símbolos representan las manifestaciones más superficiales, y los valores, las más profundas de la cultura, con los héroes y los rituales en medio.

Los *símbolos* son palabras, gestos, imágenes u objetos que transmiten un determinado significado que sólo reconocen quienes comparten esa cultura. Las palabras o la jerga de un idioma pertenecen a esta categoría, lo mismo que la vestimenta, el corte de cabello, la Coca-Cola, las banderas y los símbolos de prestigio. Los nuevos símbolos se desarrollan con facilidad y los viejos desaparecen; los símbolos de un grupo cultural por lo regular se copian entre sí. Ésta es la

FIGURA 2.9 "Diagrama de la cebolla": Manifestaciones de la cultura en diferentes grados de profundidad



[4]El nombre del profesor A. R. Jensen se relaciona con la tesis de la inferioridad genética.

[5]El profesor estadounidense Allan Bloom advierte en contra de un relativismo cultural en las universidades estadounidenses que denomina "nihilismo", pero emplea la palabra "cultura" en el sentido de "cultura uno" (Bloom, 1988, publicado por primera vez en Estados Unidos en 1987).

[6]Traducción al inglés de GH, de Lévi-Strauss y Eribbon (1988, p. 229).

razón por la que los símbolos ocupan la capa externa y más superficial de la figura 2.9.

Los *héroes* son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, con características muy apreciadas en una cultura y que, por tanto, sirven como modelos de comportamiento. Incluso la fantasía o ciertas figuras, como Batman o, en comparación, Snoopy en Estados Unidos, Asterix en Francia u Ollie B. Bommel (Mr. Bumble) en Holanda, sirven como héroes culturales. En esta era de la televisión, las apariciones externas se han vuelto más importantes en la elección de héroes que antes.

Los *rituales* son actividades colectivas, técnicamente superfluas para la consecución de las metas deseadas, pero que, en una cultura, se consideran socialmente esenciales; en consecuencia, se realizan por el ritual mismo. Ejemplos de esto son los saludos, las muestras de respeto hacia los demás, y las ceremonias sociales y religiosas. Las reuniones de negocios y políticas organizadas por razones en apariencia racionales suelen servir más que nada para fines rituales, como dejar que los líderes se hagan valer.

En la figura 2.9, símbolos, héroes y rituales se engloban bajo el término *prácticas*. Como tales, son visibles para un observador externo; sin embargo, su significado cultural es invisible y yace precisa y exclusivamente en la forma como los que están dentro interpretan estas prácticas.

El núcleo de la cultura, según la figura 2.9, está formado por los valores. Los valores son tendencias generales a preferir ciertos estados de cosas que otros. Los valores son sentimientos con una flecha que apunta hacia ellos; tienen un lado positivo y otro negativo. Tienen que ver con:

malo y bueno
sucio y limpio
feo y bello
sobrenatural y natural
anormal y normal
paradójico y lógico
irracional y racional

Los valores son las primeras cosas que aprenden los niños, no de manera consciente, sino implícita. Los psicólogos del desarrollo consideran que, para los 10 años de edad, la mayoría de los niños tiene su sistema de valores básicos bien arraigado y, después de esa edad, resulta difícil cambiarlo. Debido a que los adquirimos a edad tan temprana en la vida, muchos valores permanecen inconscientes. Por tanto, no se discuten, y los desconocidos no pueden observarlos directamente. Sólo pueden inferirse a partir de la forma en que actúa la gente en diversas circunstancias.

Para una investigación sistemática de los valores, inferirlos a partir de las acciones de las personas es torpe y ambiguo. Se han diseñado varios cuestionarios que se llenan a mano con lápiz y en papel en los que se les pregunta a las personas sus preferencias de entre varias opciones. Las respuestas no deben tomarse en forma muy literal; en la práctica, la gente no siempre actúa en términos de la calificación que obtuvo en un cuestionario. Sin embargo, los cuestionarios ofrecen información útil, pues muestran diferencias en las respuestas entre grupos o categorías de entrevistados. Por ejemplo, suponga que en un reactivo se nos pregunta si preferimos más días de descanso o mayor sueldo. Un empleado que en lo individual dice que prefiere más días de descanso puede elegir en realidad el dinero si se le presenta la opción real, pero si en el grupo A son más las personas que señalan que prefieren más días de descanso que en el grupo B, esto indica una diferencia cultural entre estos grupos en cuanto al valor relativo del tiempo libre ante el dinero.

Al interpretar las afirmaciones de las personas sobre los valores, es importante distinguir entre lo *deseable* y lo *deseado*: cómo piensa la gente que debería ser el mundo respecto de lo que la gente quiere para sí. Las preguntas sobre lo deseable se refieren a la gente en general y se formulan en términos de correcto/incorrecto, de acuerdo/en desacuerdo o algo similar. En términos abstractos, todos están en favor de la virtud y se oponen al pecado, y las respuestas sobre lo deseable expresan los puntos de vista de la gente sobre lo que representa la virtud y lo que corresponde al pecado.

Lo deseado, por el contrario, se formula en términos de "tú" o "yo" y lo que consideramos importante, lo que queremos para nosotros mismos, incluidos nuestros deseos menos virtuosos. Lo deseable sólo guarda un parecido remoto con el comportamiento real, pero incluso las afirmaciones sobre lo deseado, aunque más próximas al comportamiento real, no deben interpretarse necesariamente como si correspondieran a la forma en que la gente en verdad se comporta cuando tiene que elegir.

Lo que distingue lo deseable de lo deseado es la naturaleza de las *normas* asociadas. Las normas son los criterios de los valores que existen dentro de un grupo o categoría de personas.[7] En el caso de lo deseable, la norma es absoluta, pues pertenece a lo éticamente correcto; indica la elección real de la mayoría. Lo deseable se relaciona más con la ideología, lo deseado con asuntos prácticos.

Las interpretaciones de los estudios de valores en los que se descuida la diferencia entre lo deseable y lo deseado generan resultados paradójicos. Un caso en el que se produjeron dos respuestas diametralmente opuestas se encontró en los estudios IBM (véase más adelante [en esta lectura]). Se pidió a empleados de diferentes países que indicaran si estaban de acuerdo o no con el siguiente

[7]En términos llanos, las palabras "norma" y "valor" suelen emplearse en forma indiscriminada, o la expresión gemela "valores y normas" se maneja como una pareja inseparable, como Laurel y Hardy. En este último caso, una de las dos palabras es redundante.

enunciado: "Los empleados del sector deben participar más en las decisiones que toma la dirección". Se trata de un enunciado sobre lo deseable. En otra pregunta, a la gente se le preguntó si prefería personalmente a un directivo que "suele consultar a los subordinados antes de llegar a una determinación". Se trata de un enunciado sobre lo deseado. Se compararon las respuestas y se observó que los empleados deben participar más, y viceversa; tal vez la ideología sirvió como compensación de la relación cotidiana con el jefe (Hofstede, 1980, p. 109; 1984, p. 82).

Capas culturales

Como casi todos pertenecemos al mismo tiempo a diferentes grupos y categorías, las personas inevitablemente tienen varias capas de programación mental dentro de sí, correspondientes a diferentes niveles culturales. Por ejemplo:

- Un nivel nacional de acuerdo con nuestro país (o países para quienes migraron durante su vida);
- Un nivel de afiliación regional y/o étnico y/o religioso y/o lingüístico, pues la mayor parte de las naciones está compuesta por diferentes regiones culturales y/o grupos étnicos y/o religiosos y/o lingüísticos;
- Un nivel de género, según si una persona nació mujer u hombre;
- Un nivel generacional que separa a abuelos de padres de hijos;
- Un nivel de clase social, asociado con oportunidades ocupacionales y con la ocupación o profesión de la persona; y
- Para quienes están empleados, un nivel organizacional o corporativo según la forma en que la organización laboral socializa a los empleados.

Es fácil incorporar más elementos a esta lista. Los programas mentales derivados de estos diversos niveles no por fuerza están en armonía. En la sociedad moderna, a menudo entran en conflicto parcialmente: por ejemplo, los valores religiosos pueden entrar en conflicto con los valores generacionales, o los valores de género con las prácticas organizacionales. Los programas mentales que entran en conflicto interno en las personas dificultan anticipar su comportamiento en una nueva situación.

Diferencias culturales nacionales

Las sociedades humanas han existido desde hace por lo menos 10 000 años y tal vez desde mucho antes. Los arqueólogos consideran que los primeros seres humanos llevaban una existencia nómada como cazadores-recolectores. Después de muchos miles de años, algunos se asentaron como agricultores. Poco a poco, algunos grupos agrícolas se convirtieron en asentamientos más grandes, que se volvieron pueblos, ciudades y al final megalópolis modernas, como la ciudad de México, con cerca de 25 millones de habitantes.

Diferentes sociedades humanas han seguido este desarrollo en diferentes grados, de modo que incluso en la actualidad sobreviven los cazadores-recolectores (según algunos, el yuppie urbano moderno ha vuelto a un estado de cazador-recolector). Conforme el mundo se pobló cada vez más, se encontró una variedad asombrosa de respuestas a la pregunta fundamental de cómo pueden vivir juntas las personas y formar cierto tipo de sociedad estructurada.

En las zonas fértiles del mundo, se erigieron grandes imperios hace varios miles de años, normalmente porque los gobernantes de una parte lograban conquistar otras partes. El imperio más antiguo que existe en la memoria viva es China. Aunque no siempre estuvo unificado, el imperio chino posee una historia continua de cerca de 4 000 años. Otros imperios se desintegraron: en el Mediterráneo oriental y la parte sudoccidental de Asia, aparecieron imperios que después florecieron y entraron en decadencia, vencidos por otros Estados: Sumeria, Babilonia, Asiria, Egipto, Persia, Grecia, Roma y Turquía, por mencionar sólo algunos. El continente asiático y el archipiélago indonesio tuvieron sus propios imperios: Maurya, Gupta y posteriormente Moghul en la India, y Majapahit en Java; en América central y del sur, los imperios azteca, maya e inca dejaron monumentos. En África, Etiopía y Benin hay ejemplos de Estados antiguos.

Junto al territorio de estos grandes imperios, y a menudo dentro de él, sobrevivieron pequeñas unidades en forma de tribus o pequeños "reinos" independientes. Incluso ahora, en Nueva Guinea, la mayoría de la población vive en pequeñas tribus relativamente aisladas, cada una con su propia lengua y difícilmente integradas al grueso de la sociedad.

La invención de las "naciones", unidades políticas en las que se divide todo el mundo y a una de las cuales se supone que pertenece cada ser humano —como queda de manifiesto por nuestro pasaporte— es un fenómeno reciente en la historia humana. Antiguamente había Estados, pero no todos pertenecían o se identificaban con uno. El sistema de las naciones se introdujo en el mundo apenas a mediados del XX. Siguió al sistema colonial que se desarrolló durante los tres siglos anteriores. En este periodo colonial, los países tecnológicamente avanzados de Europa occidental se dividieron entre sí prácticamente todos los territorios del mundo que no estaban bajo el control de otra potencia política fuerte. Las fronteras entre las naciones ex coloniales reflejan aún el legado colonial. En África, en particular, las fronteras nacionales corresponden más a la lógica de las potencias coloniales que a las líneas divisorias culturales de las poblaciones locales.

Por tanto, no hay que equiparar a las naciones con las sociedades. Históricamente, las sociedades son formas de

organización social orgánicamente desarrolladas, y el concepto de cultura común se aplica, en términos estrictos, más a las sociedades que a las naciones. No obstante, muchas naciones forman conjuntos históricamente desarrollados aunque contengan minorías menos integradas.

Dentro de las naciones que han existido durante algún tiempo hay fuerzas poderosas que tienden a la integración: (por lo común) un idioma nacional predominante, medios masivos de comunicación, un sistema de educación nacional, un ejército nacional, un sistema político nacional, un equipo de representación nacional en los encuentros deportivos con un gran atractivo simbólico y emocional fuerte, y un mercado nacional para ciertas habilidades, productos y servicios. Las naciones actuales no alcanzan el grado de homogeneidad interna de las sociedades aisladas y normalmente iletradas que estudian los antropólogos de campo, pero son la fuente de una considerable programación mental común para sus ciudadanos.[8]

Por otra parte, aún se manifiesta la tendencia de los grupos étnicos, lingüísticos y religiosos a luchar por el reconocimiento de su propia identidad, si no es por su independencia nacional; esta tendencia aumentó en lugar de disminuir en la última parte del siglo XX. Ejemplos de esto son los católicos romanos de Ulster, los flamencos de Bélgica, los vascos en España y Francia, los kurdos en Irán, Iraq, Siria y Turquía, y muchos de los grupos étnicos de la ex Unión Soviética.

En las investigaciones sobre las diferencias culturales, debe utilizarse con mesura la nacionalidad: el pasaporte que uno lleva. Sin embargo, a menudo es el único criterio de clasificación factible. Correcta o incorrectamente, a los ciudadanos de ciertos países se les atribuyen ciertas propiedades colectivas; se alude, por ejemplo, al comportamiento "típicamente estadounidense", "típicamente alemán" o "típicamente japonés". Utilizar la nacionalidad como criterio es un asunto de conveniencia, pues es mucho más fácil obtener datos de naciones que de sociedades orgánicas homogéneas. Las naciones como cuerpos políticos proporcionan toda suerte de estadísticas sobre sus poblaciones. Los datos de encuestas (es decir, las respuestas que las personas dan en cuestionarios de lápiz y papel en relación con su cultura) se recopilan también en su mayor parte por medio de redes nacionales. Deberían separarse los resultados por grupo regional, étnico o lingüístico siempre que fuera posible.

Una razón de peso para recabar datos en términos nacionales es que una finalidad de las investigaciones consiste en fomentar la cooperación entre las naciones. Como dijimos al comienzo de este texto [lectura], las (cerca de 200) naciones que existen actualmente pueblan un solo mundo y en éste sobreviviremos o pereceremos juntos. Así conviene en un sentido práctico enfocarse en los factores culturales que separan o unifican a las naciones.

Dimensiones de las culturas nacionales

En la primera mitad del siglo XX, la antropología social desarrolló la convicción de que todas las sociedades, modernas o tradicionales, enfrentan los mismos problemas básicos; sólo difieren las respuestas. Los antropólogos estadounidenses, sobre todo Ruth Benedict (1887-1948) y Margaret Mead (1901-1978), desempeñaron un papel importante al difundir este mensaje a un público amplio.

El siguiente paso lógico era que los científicos sociales trataran de identificar qué problemas eran comunes a todas las sociedades, mediante razonamiento y reflexión conceptuales en experiencias de campo, lo mismo que mediante estudios estadísticos. En 1954, dos estadounidenses, el sociólogo Alex Inkeles y el psicólogo Daniel Levinson, publicaron un estudio amplio acerca de la bibliografía en lengua inglesa sobre la cultura nacional. Señalaron que los siguientes aspectos califican como problemas básicos comunes en todo el mundo, con consecuencias en el funcionamiento de las sociedades, de los grupos dentro de estas sociedades y de los individuos dentro de estos grupos:

1. Relación con la autoridad.
2. Concepción del yo, en particular:
   a) Relación entre el individuo y la sociedad, y
   b) Concepto que el individuo tiene de la masculinidad y la feminidad.
3. Formas de abordar los conflictos, incluso el control de la agresividad y la expresión de sentimientos (Inkeles y Levinson, 1969, pp. 447 y ss).

Veinte años después se me dio la oportunidad de estudiar un amplio conjunto de datos de encuestas sobre los valores de personas de cerca de 50 naciones de todo el mundo. Estas personas trabajaban en las subsidiarias locales de una gran corporación multinacional: IBM. A primera vista, tal vez parezca sorprendente que los empleados de una multinacional —un tipo muy especial de personas— sirvieran para identificar las diferencias en los sistemas de valores *nacionales*. Sin embargo, de un país a otro representan muestras pareadas casi perfectas; son similares en todos los aspectos excepto en la nacionalidad, por lo que el efecto de las diferencias de nacionalidad en sus respuestas destaca con una claridad inusual.

Un análisis estadístico de las respuestas a las preguntas sobre valores de los empleados de IBM similares en distintos países reveló problemas comunes, pero cuyas soluciones diferían de un país a otro, en los ámbitos siguientes:

[8]Algunas naciones están menos integradas culturalmente que otras. Ejemplos de ello son algunas ex colonias y países multilingües y multiétnicos como Yugoslavia, Bélgica o Malasia. Sin embargo, incluso en estos países, los grupos étnicos y/o lingüísticos que se consideran muy diferentes entre sí pueden tener rasgos comunes en comparación con las poblaciones de otros países. Demostré lo anterior en el caso de los dos grupos lingüísticos de Bélgica (1990, pp. 335 y ss; 1984, pp. 228 y ss).

1. Desigualdad social, incluso la relación con la autoridad.
2. Relación entre individuo y grupo
3. Conceptos de masculinidad y feminidad; consecuencias sociales de haber nacido como varón o mujer.
4. Formas de enfrentar la incertidumbre, en relación con el control de la agresividad y la expresión de emociones.

Estos resultados empíricos abarcaron sorprendentemente bien los ámbitos pronosticados por Inkeles y Levinson hace 20 años. El descubrimiento de su predicción constituyó un fuerte apoyo a la importancia teórica de los hallazgos empíricos. Los problemas básicos para todas las sociedades humanas deben aparecer en diferentes estudios al margen de los métodos que se sigan. El estudio de Inkeles y Levinson no es el único cuyas conclusiones coinciden con las mías, sino que es el que predice en forma más sorprendente lo que yo descubrí.[9]

Los cuatro ámbitos problemáticos básicos que definieron Inkeles y Levinson y que se descubrieron empíricamente en los datos de IBM representan *dimensiones* de las culturas. Una dimensión es un aspecto de una cultura que puede medirse en relación con otras culturas. Los ámbitos problemáticos básicos corresponden a dimensiones que denomino *distancia del poder* (de menor a mayor), *colectivismo* frente a *individualismo*, *feminidad* frente a *masculinidad* y *evasión de la incertidumbre* (de menor a mayor). Cada uno de estos términos existía ya en las ciencias sociales y parecían aplicarse razonablemente bien al ámbito problemático básico que explica cada dimensión. En conjunto, forman un modelo de cuatro dimensiones (4D) de las diferencias entre las culturas nacionales. Cada país en este modelo se caracteriza por una puntuación en cada una de las cuatro dimensiones.

Una dimensión agrupa diversos fenómenos en una sociedad que se descubrió empíricamente que ocurren en combinación, incluso cuando a primera vista no siempre parece haber una necesidad lógica de que se den juntas. Sin embargo, la lógica de las sociedades no es igual a la lógica de los individuos que la consideran. El agrupamiento de los distintos aspectos de una dimensión siempre se basa en relaciones estadísticas, es decir, en las tendencias que tienen estos fenómenos a ocurrir en combinación, no en eslabones rígidos. Algunos aspectos en ciertas sociedades quizá vayan contra una tendencia general que se encuentra entre la mayor parte de las demás sociedades. Como se encuentran con ayuda de métodos estadísticos, las dimensiones sólo son detectables con base en la información acerca de cierta cantidad de países, digamos, al menos 10. En el caso de la investigación de IBM, tuve la suerte de obtener datos comparables sobre valores determinados culturalmente de 50 países y tres regiones de varios países, lo que permitió que se destacasen con claridad las dimensiones dentro de sus diferencias.

En forma más reciente, se identificó una quinta dimensión de las diferencias entre las culturas nacionales, en la cual hay una oposición entre una *orientación al largo plazo* y una *orientación al corto plazo* en la vida. El hecho de que no se hallara antes puede atribuirse a un sesgo cultural mental de varios académicos que estudiaban la cultura, entre los que me incluyo. Todos compartíamos una forma de pensar "occidental". La nueva dimensión se descubrió cuando Michael Harris Bond, canadiense radicado en el Lejano Oriente durante muchos años, estudió los valores de personas de todo el mundo mediante un cuestionario compuesto por mentes "orientales", en este caso chinas. Además de añadir esta nueva dimensión tan importante, el trabajo de Bond demostró el efecto predominante de la cultura; incluso las mentes de los investigadores que lo estudian están programadas según su marco cultural particular.

Las calificaciones de cada país en una dimensión pueden representarse como puntos a lo largo de una línea. En el caso de dos dimensiones simultáneas, se vuelven puntos en un diagrama. En el caso de tres dimensiones, pueden verse, con un poco de imaginación, como puntos en el espacio. En el caso de cuatro o cinco dimensiones, resulta difícil concebirlas. Ésta es la desventaja del modelo dimensional. Otra forma de representar las diferencias entre los países (u otros sistemas sociales) es mediante *tipologías* en lugar de dimensiones. Una tipología describe diversos tipos ideales, cada uno de los cuales es fácil de imaginar. Dividir a los países en primero, segundo y tercer mundos es una tipología. Un ejemplo más elaborado se halla en el trabajo del historiador político francés Emmanuel Todd, quien divide las culturas del mundo de acuerdo con la estructura de la familia que predomina por tradición en esa cultura. Llega a ocho tipos, cuatro de los cuales ocurren en Europa. La tesis de Todd es que estas estructuras familiares preservadas históricamente explican el éxito de un determinado tipo de ideología política en un país (Todd, 1983).

Si bien las tipologías son más fáciles de captar que las dimensiones, aún son problemáticas en las investigaciones empíricas. Los casos reales pocas veces corresponden del todo a un solo tipo ideal. La mayor parte de los casos son híbridos y tienen que establecerse reglas arbitrarias para clasificarlos como pertenecientes a uno de los tipos. Con un modelo dimensional, por el contrario, los casos siempre pueden calificarse sin ambigüedades. Con base en sus puntuaciones en las dimensiones, los casos se *clasifican* de modo empírico en conjuntos de puntuaciones similares. Estos conjuntos forman entonces una tipología empírica. Más de 50 países en el estudio de IBM se clasificarían, según sus puntuaciones 4-D, en 13 de estos conjuntos.[10]

[9]Véase Hofstede (1980 o 1984) para el primer análisis que cubre 40 países, y Hofstede (1983, pp. 335-355) para una ampliación posterior.

[10]Hofstede (1980, p. 334; 1984, p. 229) muestra 11 conjuntos entre los primeros 40 países estudiados, y el último artículo de Hofstede (1983, p. 346) extiende esto a 13 conjuntos entre 50 países y tres regiones.

En la práctica, las tipologías y los modelos dimensionales pueden considerarse complementarios. Los modelos dimensionales son preferibles para fines de investigación, pero las tipologías lo son para fines docentes. En este texto [la lectura] se utilizará una clase de aproximación tipológica para explicar cada una de las cinco dimensiones. Cada dimensión por separado describe los dos extremos opuestos que se ven como tipos ideales. Algunas dimensiones se toman después de dos en dos, lo que genera cuatro tipos ideales. Sin embargo, las puntuaciones por país en las dimensiones demostrarán que la mayor parte de los casos reales se hallan en algún punto entre los extremos representados.

Diferencias culturales por región, religión, género, generación y clase

Las culturas *regionales*, *étnicas* y *religiosas* dan cuenta de diferencias dentro de los países; los grupos étnicos y religiosos suelen trascender las fronteras políticas de un país. Dichos grupos forman minorías en las encrucijadas entre la cultura predominante de la nación y su propia cultura de grupo tradicional. Algunos se asimilan en la corriente general, aunque esto puede tardar una generación o más; otros conservan el apego a sus propias formas. Estados Unidos, como el ejemplo más destacado de un pueblo compuesto por inmigrantes, muestra ejemplos tanto de asimilación (el "crisol") como de retención de identidades grupales a lo largo de las generaciones (un ejemplo de esto es el Pennsylvania Dutch). La discriminación por razones de origen étnico retrasa la asimilación y representa un problema en muchos países. Las culturas regionales, étnicas y religiosas pueden describirse en los mismos términos que las culturas nacionales. En lo básico, se aplican, a estas diferencias dentro de los países, las mismas dimensiones que se descubrió que diferenciaban a las culturas nacionales.

La afiliación religiosa en sí es menos importante culturalmente de lo que suele suponerse. Si trazamos la historia religiosa de los países, la religión que una población adoptó junto con la versión de esa religión es al parecer tanto *resultado* de pautas de valores culturales ya existentes como *causa* en buena medida de las diferencias culturales. Las grandes religiones del mundo, en algún momento de su historia, sufrieron profundos desacuerdos: entre católicos romanos, ortodoxos orientales y varios grupos protestantes, en el cristianismo; entre los sunni y los shia, en el Islam; entre liberales y varios grupos fundamentalistas, en el judaísmo; entre los hinayana y mahayana, en el budismo. Las diferencias culturales entre los grupos de creyentes siempre desempeñaron una función medular en esos desacuerdos. Por ejemplo, el movimiento reformista dentro de la Iglesia católica romana en el siglo XV al principio afectó a toda Europa. Sin embargo, en países que habían pertenecido más de mil años antes al Imperio romano, una contrarreforma restableció la autoridad de la Iglesia romana. Al final, la Reforma sólo tuvo éxito en países que no contaban con una tradición romana. Aunque, en la actualidad, la mayor parte de Europa del norte es protestante y la mayor parte de Europa del sur es católica romana, no es esta división religiosa el origen de las diferencias culturales entre el norte y el sur, sino la herencia del Imperio romano. Esto no excluye que, una vez establecida una religión, ésta refuerce los patrones de valores a partir de los cuales se adaptó, para convertirlos en elementos medulares en sus enseñanzas.

Las diferencias de *género* no suelen describirse en términos de culturas. Hacerlo puede ser revelador. Si reconocemos que dentro de cada sociedad hay una cultura masculina que difiere de una cultura femenina, esto sirve para explicar por qué es tan difícil modificar las funciones de género tradicionales. A las mujeres no se les considera adecuadas para empleos que por tradición ocupan los hombres, no porque sean técnicamente incapaces de desempeñarlos, sino porque las mujeres no portan los símbolos ni corresponden a las imágenes del héroe, no participan en rituales ni fomentan los valores predominantes en la cultura de medios; y viceversa. Los sentimientos y temores a los comportamientos del sexo opuesto manifiestan la misma intensidad que las reacciones de las personas que se exponen a culturas externas.

Las diferencias de *generación* en los símbolos, héroes, rituales y valores son evidentes para la mayoría de la gente. Hay quejas sobre jóvenes que pierden el respeto a los valores de sus mayores en rollos de papiro egipcios que se remontan al año 2000 a.C. y en los escritos de Hesiodo, autor griego de finales del siglo VIII a.C. Muchas diferencias en las prácticas y los valores entre las generaciones serán atributos tan normales de la edad que se repetirán cada dos generaciones. Sin embargo, los sucesos históricos afectan a algunas generaciones en forma especial. Los chinos que eran de la misma edad estudiantil durante la Revolución cultural son aún testigos de lo anterior. El desarrollo de la tecnología también genera una diferencia única entre las generaciones.

Sin embargo, la tecnología o sus productos no influyen en todos los valores y las prácticas de una sociedad. Si los turcos jóvenes beben Coca-Cola, esto no por fuerza influye en sus actitudes hacia la autoridad. En ciertos aspectos, los turcos jóvenes difieren de los turcos mayores; del mismo modo en que los estadounidenses jóvenes difieren de los estadounidenses mayores. Tales diferencias suelen comprender las esferas relativamente superficiales de los símbolos y los héroes, de la moda y el consumo. En la esfera de los valores, es decir, las actitudes básicas hacia la vida y hacia los demás, los turcos jóvenes difieren de los estadounidenses jóvenes tanto como los turcos mayores difieren de los estadounidenses mayores. No hay evidencias de que estén convergiendo las culturas de las actuales generaciones de diferentes países.

Las clases sociales tienen diferentes culturas de clase. La clase social se asocia con las oportunidades educativas y con la ocupación o profesión de una persona; esto se aplica incluso en países cuyos gobiernos se hacen llamar socialistas y que predican sobre una sociedad sin clases. La educación y la ocupación son en sí fuentes poderosas de aprendizaje cultural. No hay una definición estándar de clase social que se aplique a todos los países, y las personas de diferentes países distinguen diferentes tipos y cantidades de clases. Los criterios para asignar a una persona a una clase suelen ser culturales; los símbolos desempeñan una función importante, como los acentos al hablar el idioma nacional, el empleo o no de ciertas palabras y los modales. El enfrentamiento entre los dos jurados en *Twelve Angry Men* también tiene un componente de clase.

Las culturas de género, generación y clase sólo se clasifican de forma parcial en las cuatro dimensiones que vimos en el caso de las culturas nacionales. Esto se debe a que no son grupos, sino categorías de personas. Los países (y también los grupos étnicos) son sistemas sociales integrados. Las cuatro dimensiones se aplican a los problemas básicos de esos sistemas. Categorías como género, generación o clase son sólo partes de sistemas sociales, y, por tanto, a éstos no se les aplican todas las dimensiones. Las culturas de género, generación y clase deben describirse en sus propios términos, con base en estudios especiales acerca de esas culturas.

Culturas organizacionales

Las culturas organizacionales u corporativas son un tema en boga desde principios de los años ochenta. En ese entonces, en los estudios publicados sobre administración se popularizó la afirmación de que la "excelencia" de una organización reside en las formas comunes mediante las cuales aprendieron a pensar, sentir y actuar sus integrantes. "Cultura corporativa" es un concepto blando y holístico que, sin embargo, suponía consecuencias duras. Una vez lo llamé "los activos psicológicos de una organización, con que puede pronosticarse lo que sucederá a sus activos financieros en un periodo de cinco años".

Los sociólogos de las organizaciones subrayan la función del factor blando en las organizaciones desde hace más de medio siglo. Clasificar con la etiqueta "culturas" el software mental compartido de las personas en una organización es una forma conveniente de popularizar de nuevo estos planteamientos sociológicos. Sin embargo, las "culturas" organizacionales son un fenómeno en sí mismo, diferente en muchos aspectos de las culturas nacionales. Una organización es un sistema social de naturaleza diferente que una nación; los miembros de la organización por lo común ejercen alguna influencia en su decisión de unirse a ella, se comprometen con ella sólo durante las horas de trabajo y tal vez un día la dejen de nuevo.

Los resultados de las investigaciones sobre las culturas nacionales y sus dimensiones demostraron ser sólo parcialmente útiles para entender las culturas organizacionales. La parte de este texto [lectura] que aborda las diferencias en la cultura organizacional no se basa en los estudios de IBM, sino en un proyecto de investigación especial realizado por IRIC, el Institute for Research on Intercultural Cooperation, en 20 unidades organizacionales de Dinamarca y los Países Bajos.

Ejercicio

Ejercicio 2.1: *Evaluación y consideración de la cultura organizacional*

En la lista siguiente aparece lo que dos investigadores relacionan con manifestaciones específicas de la cultura organizacional. Las empresas durante cierto periodo ilustran o usan estos factores culturales para fortalecer y perpetuar la cultura. Algunas de las empresas más conocidas en términos publicitarios, como Harley-Davidson, Merck, Nike, Compaq Computer, Intel, Amazon.com, Oracle, Honda, Nestlé, Hershey y Coca-Cola, poseen culturas definidas y muy influyentes.

Rito. Conjunto de actividades relativamente elaboradas y planeadas que combina diversas formas de expresiones culturales y que a menudo tiene consecuencias prácticas y expresivas.

Ritual. Conjunto estandarizado y detallado de técnicas y comportamientos que manejan las ansiedades, pero que pocas veces producen consecuencias prácticas deliberadas de alguna importancia.

Mito. Narración dramática de sucesos imaginarios, por lo general útil para explicar los orígenes o transformaciones de algo; también, creencia incuestionable sobre los beneficios prácticos de ciertas técnicas y comportamientos que no se sustenta en hechos demostrados.

Saga. Narración histórica de algún suceso maravilloso que tiene fundamento histórico, pero embellecido con detalles fantásticos.

Cuento popular. Narración por completo ficticia.

Símbolo. Cualquier objeto, acto, suceso, cualidad o relación que sirve como medio para transmitir significado y que por lo común representa otra cosa.

Lenguaje. Forma particular en que los miembros de un grupo usan sonidos vocales y signos escritos para transmitir significados entre sí.

Gesto. Movimientos de partes del cuerpo con que se expresan significados.

Entorno físico. Cosas que rodean físicamente a las personas y les proporcionan estímulos sensoriales inmediatos al realizar actividades culturales expresivas.

Artefacto. Objetos materiales manufacturados para facilitar actividades culturalmente expresivas.

El maestro dividirá a la clase en grupos de cinco o seis alumnos para analizar cada una de estas manifestaciones en términos de: 1) una empresa en la que han trabajado los estudiantes y 2) una empresa popular, como las que presentamos en la lista al comienzo de este ejercicio y que gozan de mucha publicidad. Los grupos también deben analizar lo siguiente:

1. Cómo pueden influir los administradores en los factores culturales que aparecen en la lista de la tabla.
2. Cuál de los factores que aparecen en la lista se aplican a la escuela o universidad a la que asisten ahora.
3. Por qué influye la cultura en la moral de los empleados.

El ejercicio puede realizarse en una o dos clases (45-90 minutos). Después de que el grupo analice las preguntas y temas en la primera clase, en la segunda clase puede revisarse cada consideración y hallazgo del grupo.

Ejercicio

Ejercicio 2.2: *Cómo determinar su cociente de diversidad (CD)*

Lee Gardenswartz y Anita Rowe son capacitadores y partidarios conocidos y muy respetados del manejo de la diversidad. Han desarrollado diversos métodos interesantes para manejar a grupos de trabajo diversos. A continuación aparece una breve escala de nueve reactivos para determinar el cociente de diversidad. Llene el cuestionario y califique sus propias respuestas. El maestro puede utilizar el CD como punto de partida para iniciar discusiones en clase.

Cuestionario de diversidad

Instrucciones

Indique sus puntos de vista con una C (cierto) o una F (falso) junto a cada uno de estos nueve enunciados

1. Conozco las reglas y costumbres de varias culturas diferentes ____
2. Sé que tengo estereotipos sobre otros grupos ____
3. Me siento a gusto con personas diferentes a mí ____
4. Me relaciono con personas diferentes a mí ____
5. Me resulta satisfactorio trabajar en un equipo multicultural ____
6. El cambio me resulta estimulante y emocionante ____
7. Disfruto aprender sobre otras culturas ____
8. Cuando trato con alguien cuyo inglés es limitado, muestro paciencia y comprensión ____
9. Pasar tiempo formando relaciones con los demás me resulta útil porque se hacen más cosas ____

Interpretación

Cuantas más respuestas de “cierto” tenga, más adaptable y abierto es usted a la diversidad. Si tiene cinco o más respuestas de “cierto”, tal vez sea alguien que encuentra valor en las experiencias transculturales. Si tiene menos de cinco respuestas de “cierto”, quizá se resista a interactuar con personas diferentes a usted. Si así sucede, tal vez descubra que sus interacciones con los demás a veces se bloquean.

Caso

Caso 2.1: *Caso de Consolidated Life: Atrapado entre culturas corporativas*

Parte I

Todo empezó muy bien. Tres días después de graduarse con un título en administración de empresas, Mike Wilson inició su primera jornada laboral en una prestigiosa compañía de seguros: Consolidated Life. Trabajó en el Departamento de Emisión de Pólizas. El trabajo del departamento era sobre todo administrativo y no exigía un grado elevado de conocimientos técnicos. En razón de la naturaleza repetitiva y rutinaria del trabajo, el empleado exitoso debía ser consistente y estar dispuesto a manejar mecánicamente trámites burocráticos.

Rick Belkner era el vicepresidente de la división, "el hombre responsable" en ese entonces. Rick era actuario, un profesional técnico cuyo estilo de liderazgo era liberal. En la división se decía que era "el espejo de cualquiera que tuviera una personalidad más fuerte en torno a él". También era sabido que Rick ganaba 60 000 dólares al año por pasar el tiempo llenando crucigramas.

Mike fue contratado como aprendiz de labores administrativas y ascendido a un puesto de supervisión al cabo de un año. Sin embargo, debido al reconocimiento de la dirección, pasaron sólo seis semanas antes de que se le encargara una unidad de ocho personas.

El reconocimiento tenía por objetivo hacer más eficiente el flujo de trabajo, actualizar y combinar los trabajos administrativos, y aprovechar el sistema de cómputo. Fue una ruptura drástica con la antigua forma de hacer las cosas, y generó mucha animosidad y ansiedad entre el personal administrativo.

La dirección se dio cuenta de que era necesario un estilo de supervisión más flexible para lograr la reorganización sin una rotación excesiva, de modo que dio a sus supervisores libertad para dirigir sus unidades como mejor lo consideraran. Mike se valió de esta libertad para instrumentar reuniones de grupo y clases de capacitación en su unidad. Además, a todos los integrantes les garantizó aumentos si trabajaban con ahínco en cumplir las metas. Trabajando largas horas, participando en las tareas rutinarias con su unidad y siendo flexible en su estilo directivo, consiguió aumentar la productividad, y reducir los errores y la pérdida de tiempo. Las cosas mejoraron en forma tan asombrosa que la alta dirección lo notó y Mike se ganó la reputación de "superestrella", pese a que se le consideraba poco convencional y ortodoxo. La sensación era que podía tolerarse su estilo directivo relajado y orientado a las personas porque sus resultados eran excelentes.

Fuente: Joseph Weiss, Mark Wahlstrom y Edward Marshall, "Level of Culture", *Journal of Management Case Studies*, otoño de 1986, pp. 238-243.

Oportunidad de progreso

Al cabo de un año, Mike recibió una oferta de una división diferente de Consolidated Life ubicada del otro lado de la ciudad. A Mike se le pidió que manejara una oficina en el área de mercadotecnia. El sueldo era excelente y ofrecía la oportunidad de transformar por completo una oficina que estaba totalmente desorganizada. La reorganización de su actual división en Consolidated estaba casi completa, y la mayoría de sus mentores y amigos en la administración habían pasado a otros puestos. Mike decidió aceptar la oferta.

En su entrevista de salida se le aseguró que si deseaba regresar alguna vez, habría siempre un puesto para él. Quedó de manifiesto que tanto la dirección como el personal lo respetaban mucho. Se organizó una gran fiesta de despedida.

El nuevo empleo fue satisfactorio durante un breve periodo, pero a Mike le quedó muy claro que no tenía el potencial en el largo plazo que se le prometió. Tras reunir a un nuevo equipo de empleados, computarizar la oficina y auditar los libros, empezó a buscar un puesto que representara para él un desafío y le diera la autonomía que necesitaba para tener éxito.

Al final, llamó a su ex jefe, Rick Belkner, el vicepresidente de división en Consolidated Life, y le dijo que estaba en busca de otro trabajo. Rick le ofreció a Mike un puesto con el mismo sueldo que recibía ahora y control sobre una unidad de 14 personas en su antigua división. Después de considerar otras opciones, Mike decidió regresar a su antigua división con la idea de que podría progresar en forma sostenida en los siguientes años.

Entra Jack Greely; regresa Mike Wilson

A su regreso a la antigua división de Consolidated Life, Mike se dio cuenta de varias cosas que sucedieron en los seis meses desde su partida. El cambio más importante fue la contratación de un nuevo vicepresidente de división, Jack Greely. A Jack se le había dado completa autoridad para dirigir la división. Rick Belkner le reportaba ahora a Jack.

Jack gozaba de la reputación de ser duro pero justo. Fue necesario que el personal en la división de Jack hiciera las cosas a la manera de Jack y "sacara el trabajo".

Mike tenía que reportarle ahora a una de sus ex compañeras, Kathy Miller, a quien habían ascendido a gerente durante la reorganización. Mike siempre había "congeniado bien" con Kathy y no preveía problemas al trabajar con ella.

Después de una semana, Mike se dio cuenta de la magnitud de los cambios ocurridos. Se había esfumado la atmósfera flexible e informal que marcó su primera estancia en la división. Ahora se practicaba una doctrina directiva mucho más estricta y orientada a las labores. La moral del personal de supervisión había disminuido a un nivel alarmante. Jack Greely era el principal tema de conversación en torno a la división. La gente bromeaba diciendo que APO significaba ahora "administración por opresión".

A Mike le dieron la bienvenida con comentarios como "Bienvenido a la prisión" y "¿Por qué regresaste? ¡Debes estar desesperado!" Daba la impresión de que todos buscaran nuevos trabajos o transferencias. Su falta de deseos se reflejaba en la mala calidad del trabajo que se llevaba a cabo.

La idea de Mike: Un foro de supervisores

Mike consideró necesario un cambio en el estilo directivo de su jefe para mejorar una situación frustrante. A sabiendas de que sería difícil influir de manera directa en el estilo de su jefe, Mike pidió autorización a Rick Belkner para formar un Foro de Supervisores para todos los gerentes en el nivel de Mike de la división. Mike explicó que la finalidad sería mejorar el programa de capacitación gerencial existente. El foro incluiría reuniones semanales, conferenciantes huéspedes y discusiones sobre temas importantes para la división y el sector. Mike pensaba que el foro le demostraría a Greely la seriedad con que los integrantes del foro consideraban su trabajo y el mejoramiento de la moral en la división. Rick aprobó que se celebrara una reunión inicial.

La reunión tuvo lugar y 10 supervisores compañeros de Mike en la compañía la aprovecharon con entusiasmo para plantear diversas cosas. Había una actitud eufórica en el grupo cuando se redactó el borrador de su planteamiento de intenciones. Éste decía lo siguiente:

PARA: Rick Belkner

DE: Supervisores de nuevos servicios de emisión de pólizas

TEMA: Foro de Supervisores

El jueves 11 de junio, el Foro de Supervisores sostuvo su primera reunión. El objetivo fue identificar las áreas comunes de interés entre nosotros y determinar los temas que queremos abordar.

La primera área abordada fue el vacío que percibimos en el programa de capacitación gerencial. Como resultado de condiciones fuera de nuestro control, muchos de nosotros hemos tenido obligaciones de supervisión en el último año sin que hubiese la prestación de una capacitación formal o la de obtener la experiencia apropiada. Por tanto, proponemos utilizar el Foro de Supervisores como medio para mejorar el programa de capacitación gerencial existente. Las áreas en las que confiamos influir con esta capacitación complementaria son: *a*) moral/satisfacción en el trabajo; *b*) calidad del trabajo y el servicio; *c*) productividad; y *d*) conocimientos administrativos en lo referente al sector de los seguros de vida. Con estos objetivos en mente, resumimos una lista de posibles actividades que nos gustaría realizar.

1. Una mayor utilización de los programas de capacitación existentes "internos" que se proporciona para capacitadores y supervisores en administración, a saber, introducción a la supervisión, oportunidades equitativas de empleo, (en inglés EEO, Equal Employment Opportunity) y preparación y asesoría.
2. Una serie de charlas con conferencistas de varias secciones de la compañía. Esto ayudaría a conocer los aspectos técnicos de sus departamentos y su estilo directivo.
3. Invitación a conferencistas externos para que expongan ante el Foro temas gerenciales, como desarrollo directivo, estructura y comportamiento organizacionales, política de negocios y sector de seguros. Los conferencistas pueden ser profesores universitarios del área, consultores y funcionarios estatales del ramo de seguros.
4. Capacitación externa y visitas de campo. Esto puede incluir asistencia a seminarios sobre teoría y desarrollo de la administración en relación con el sector de los seguros. Adjuntamos una muestra representativa de un programa que nos gustaría que se considerara en el futuro.

En conclusión, confiamos en que este memorando ilustre con claridad lo que tratamos de lograr con este programa. Tenemos la esperanza de que el resumen anterior dé al Foro credibilidad y lo establezca como un instrumento efectivo para todos los niveles de la administración dentro de Nuevos Servicios de Emisión de Pólizas. Al complementar nuestra capacitación en el trabajo con una serie de conferencias y clases, buscamos que el futuro personal administrativo desarrolle una amplia perspectiva del sector de los seguros de vida y la función administrativa que se lleva a cabo en este sector. Además, nos gustaría extender una invitación a los asegurados para que asistan a cualquier programa en el cual el tema del conferencista sea de interés para ellos.

cc. J. Greely
Gerentes

El grupo consideró que el memorando planteaba con precisión y diplomacia su insatisfacción con la situación actual. Sin embargo, ponderaron los resultados de sus acciones y qué más podrían haber hecho.

Parte II

A solicitud de Jack Greely, Rick Belkner convocó a una reunión directiva de emergencia para abordar el tema del "sindicato" que habían formado los supervisores. En la reunión estuvieron cuatro gerentes generales, Rick Belkner y Jack Greely. Durante ésta, se propuso que se desintegrara el Foro para "poner [a sus integrantes] en su lugar". Sin embargo, Rick Belkner consideró que, si se "orientaba" en la dirección adecuada, el foro moriría por falta de interés. Se adoptó su postura, pero era de todos sabido que Jack Greely se oponía con firmeza al grupo y quería tratar con sus fundadores. A este respecto comentó lo siguiente: "Esto no es una democracia y ellos no son un sindicato. Si no les gusta estar aquí, que se vayan". Los gerentes dirigieron una campaña para determinar quiénes eran los principales autores del memorando y hablar con ellos.

En ese entonces, la unidad de Mike cometió un error en un caso, que Jack Greely tuvo que aceptar con vergüenza ante su jefe. La vergüenza fue más de lo que Jack Greely podía soportar de Mike Wilson. En la reunión de gerentes de ese día, Jack despotricó y declaró que el siguiente supervisor que metiera la pata sería despedido. No permitiría más vergüenzas de su división y repitió lo que había dicho ya: "que se vayan los que no estén a gusto aquí". A Mike y a todos los demás presentes les quedó claro que Mike Wilson era un hombre marcado.

Mike siempre había sido un supervisor afable y flexible. La principal razón por la que sus unidades habían tenido éxito era la atención que prestaba a cada individuo y la forma en que interactuaban con el grupo. Gozaba de la reputación de ser justo, se le percibía como un excelente juez para elegir personal para nuevos puestos y se le conocía por corregir a personas que habían estado en problemas. Motivaba a las personas con un estilo dinámico y afable, y se le conocía también por su falta de obediencia general a las reglas; las consideraba obstáculos para la administración y solía recurrir a su propia discreción para determinar lo importante. Su oficina tenía un letrero que decía: "Cualquiera puede dirigir con reglas, pero sólo un hombre fuera de lo común puede dirigir sin ninguna". Ésta era una aproximación que chocaba con la política de la compañía, pero se había pasado por alto en el pasado en virtud de sus resultados. Sin embargo, debido a las acciones de Mike en el Foro de Supervisores, ahora se le consideraba una espina molesta y ya no una superestrella, y su estilo excéntrico sólo empeoraba las cosas.

Ante el hecho de que se rumoraba que lo despedirían, Mike se sentó a valorar la situación.

Parte III

Mike decidió el siguiente curso de acción:

1. Mantener vivo el foro, pero moderar su tono para no pisarle los callos a Jack Greely.
2. No entrar en pánico. Tan sólo defender y bromear con el resto de la división. Este plan incluyó una capacitación masiva y una motivación renovada de su personal. Instrumentó reuniones semanales, capacitación cruzada con otras divisiones y muchos "acercamientos" interpersonales para motivar al grupo.
3. Generar orgullo en los vendedores y los clientes mediante un servicio excelente y directo que elogiara a Jack Greely.

Los resultados al cabo de ocho meses fueron impresionantes. La unidad de Mike mejoró la velocidad de procesamiento en 60 por ciento y disminuyó los errores en 75 por ciento. Su personal se volvió el más capacitado en la división. Mike tenía un expediente con varias cartas a Jack Greely en las que se apreciaba el servicio excelente de la unidad. Además, el Foro de Supervisores había ganado credibilidad a regañadientes, aunque se limitó su alcance de actividad. Mike mejoró incluso al grado de entregar los informes a tiempo como concesión a la dirección.

Mike confiaba en que los resultados hablarían por sí solos. Sin embargo, un mes antes del ascenso que se le había programado y un mes después de que se le diera un excelente aumento por sus méritos en reconocimiento a su expediente laboral excepcional, fue llamado a la oficina de su supervisora, Kathy Miller. Ésta le informó que, tras una larga y cuidadosa consideración, se había tomado la decisión de negarle el ascenso por su falta de atención a los detalles. Esto no significaba que no fuera un buen supervisor, sino que sólo necesitaba seguir más la batuta en lugar de llevarla. Mike quedó sorprendido y lo manifestó. Pero, antes de que dijera algo más, se le pidió que viera a Rick Belkner y a Jack Greely al día siguiente.

La confrontación

Sentado frente a frente con Rick y Jack, Mike preguntó si estaban de acuerdo con la valoración que Kathy había analizado con él. Ambos dijeron que sí. Cuando les preguntó si algún otro supervisor superaba su capacidad y resultados, cada uno de ellos dijo que Mike era uno de los mejores, si no es que el mejor que tenían. Entonces, ¿por qué, preguntó Mike, le negaban un ascenso cuando se concedían a otros que tenían menos capacidad? La respuesta la dio Jack: "No es nada personal, sencillamente no nos agradas. No nos gusta tu estilo gerencial. Eres un excéntrico. No podemos dirigir una división con 10 supervisores que hacen las cosas de manera diferente. ¿Qué clase de negocio piensas que dirigimos aquí? Necesitamos a

personas que se ajusten a nuestro estilo y métodos para poder medir objetivamente sus resultados. No hay cabida para la interpretación subjetiva. Consideramos que si de verdad te concentras, puedes ser un excelente gerente. Lo que pasa es que ahora sólo generas problemas y agitas el barco. No necesitamos eso. No importa que seas el mejor ahora, tarde o temprano, conforme asciendas en el escalafón, te verás obligado a prestar más atención a las obligaciones administrativas y no las manejarás bien. Si corregimos tus malos hábitos ahora, pensamos que puedes llegar lejos".

Mike se indignó. Se volteó a ver a Rick y confesó nervioso: "¿Quieres decir que no importa cuáles son mis resultados? ¿Todo lo que importa es cómo hago las cosas?" Rick se recargó en su silla y dijo en tono informal: "En síntesis, sí".

Mike abandonó la oficina sabiendo que había terminado su trayectoria profesional en Consolidated y empezó a buscar de inmediato un nuevo empleo. ¿Qué salió mal?

Epílogo

Después de abandonar Consolidated Life, Mike Wilson inició su propia compañía de seguros, ventas y consultoría, especializada en proporcionar a los gerentes en riesgo corporativo una protección de seguro y estrategias de liquidación de reclamaciones. Trabaja con un asistente y otro socio. Al cabo de tres años, las ventas promediaron cerca de 7 millones de dólares anuales, lo que le produjo a Mike Wilson entre 125 000 y 175 000 dólares antes de impuestos.

Durante una visita que hiciera a Consolidated Life tres años después de su partida, Mike encontró a Rick Belkner y Jack Greely aún al mando de la división en la que Mike trabajaba. El tamaño de la división se había reducido 50 por ciento. Todos los miembros del antiguo Foro de Supervisores habían partido. La razón de la disminución en el tamaño de la división era que la tecnología eliminó muchas labores del personal.

Preguntas:

1. ¿Un directivo como Jack puede ejercer un efecto así en la cultura de un lugar de trabajo? Explique su respuesta.
2. ¿Por qué Jack percibió que el foro era una amenaza?
3. ¿Qué normas de comportamiento esperado infringió Mike, si acaso las infringió?
4. ¿Cómo pudo haber realizado Mike una mejor labor al diagnosticar la cultura en Consolidated Life después de que Jack se unió a la compañía?

Primera parte del caso en video

Pike Place Fish Market

El video "Pike Place Fish Market" ilustra los asombrosos resultados que pueden darse al instrumentar prácticas de comportamiento organizacional de gran impacto y creativas. Este negocio es mucho más que sólo vender pescado. Desde que John Yokoyama comprara Pike Place Fish en 1965, ha creído siempre que "la realidad puede crearse". Esto es justo lo que él y sus empleados se propusieron: crear un mercado de pescado famoso en todo el mundo que preste un servicio extraordinario y ofrezca alimentos del mar de sabor delicioso a los clientes en Seattle y alrededor del mundo.

Yokoyama logró esto al instrumentar varias de las mejores prácticas relacionadas con el comportamiento organizacional, entre las que se hallan: facultar a los empleados para que sean responsables; apoyarlos cuando tienen problemas; inspirarlos con metas difíciles; exhortarlos a que se desarrollen continuamente y ayudar a que se preparen entre sí; ayudarlos a trabajar en forma cooperativa en un entorno de equipo cohesivo; y exhortarlos a que crean que todo es posible en el futuro.

Como señalamos en el capítulo 1, a individuos, grupos y organizaciones se les juzga en función de diversos criterios de efectividad. Pike Place Fish se esfuerza siempre en alcanzar nuevos niveles de calidad "estando presentes" con cada cliente. Los empleados quieren que cada cliente se sienta en verdad especial cada vez que va al mercado. Tras un breve periodo de prueba, los empleados aprenden a embonar con los demás miembros de un equipo que tiene un gran desempeño. Se fomentan la productividad y la eficiencia, y son una parte importante de la cultura organizacional en Pike Place Fish. El equipo de empleados parece estar muy satisfecho con su trabajo y la forma en que se maneja la organización. Muchos han llegado a aceptar la filosofía de Yokoyama de que "el cielo es el límite" en términos de desarrollo y crecimiento personales. A los empleados les enorgullece mucho ayudarse a desarrollarse y prepararse unos a otros. Lo hacen en una forma que demuestra humildad e interés genuinos por ayudar a otros empleados a lograr buenos resultados.

Yokoyama y los empleados de Pike Place Fish crean su propia realidad con diversos principios comprobados del comportamiento organizacional. Además, se tratan entre sí con respeto y al mismo tiempo procuran prestar continuamente un servicio de suma excelencia a los clientes. Su éxito es en realidad una inspiración para muchos.

Preguntas para discusión:

1. Piense en una organización en la que haya trabajado, sea como empleado de tiempo completo o parcial. Compare las prácticas directivas de esa organización con las que se aplican en Pike Place Fish. Asegúrese de identificar al menos tres diferencias básicas. ¿Qué organización tiene mejores prácticas directivas? Explique su opinión.
2. Yokoyama confesó que, cuando tenía 25 años de edad, dirigía como un "tirano". Después de obtener más experiencia, aprendió a confiar y facultar a sus empleados con mucha más responsabilidad. ¿Por qué piensa usted que adoptó este método orientado a la delegación de facultades? Explique su respuesta.
3. Con ayuda del modelo de "Evolución de una cultura positiva" que aparece en el capítulo 2, ¿qué condiciones de intervención utiliza Pike Place Fish para crear y mantener una cultura organizacional cohesiva? Explique su respuesta.
4. ¿Cómo se ocupa Pike Place Fish de que sus nuevos empleados socialicen? ¿Cómo evalúan los empleados veteranos si un nuevo empleado socializa adecuadamente? Explique su respuesta.
5. ¿Por qué Pike Place Fish pone un énfasis especial en la función de la preparación? ¿Qué pretende lograr la empresa al hacerlo?

SEGUNDA PARTE

Cómo entender y manejar el comportamiento individual

3. DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO
4. PERCEPCIONES, ATRIBUCIONES Y EMOCIONES
5. MOTIVACIÓN
6. DISEÑO DE PUESTO, TRABAJO Y MOTIVACIÓN
7. EVALUACIÓN, RETROALIMENTACIÓN Y RECOMPENSAS
8. MANEJO DEL MAL COMPORTAMIENTO
9. MANEJO DEL ESTRÉS INDIVIDUAL
CASOS EN VIDEO DE LA SEGUNDA PARTE

Sé como eres. Éste es el primer paso para que seas mejor de lo que eres.
Julius Charles Hare y Augustus William Hare, Guesses at Truth (1827)

CAPÍTULO TRES

Diferencias individuales y comportamiento en el trabajo

Objetivos de aprendizaje

Después de terminar el capítulo 3, usted podrá:

- **Identificar** las principales variables individuales que influyen en el comportamiento en el trabajo.
- **Entender** cómo influye la diversidad en el lugar de trabajo.
- **Explicar** qué es actitud e identificar sus tres componentes.
- **Analizar** la relación entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño.
- **Describir** las principales fuerzas que influyen en la personalidad.
- **Identificar** las Cinco Grandes dimensiones de la personalidad.
- **Analizar** varios factores de la personalidad importantes.

Por qué son importantes las diferencias individuales

Al estudiar el comportamiento organizacional y la administración de empresas, las diferencias individuales son importantes por una razón fundamental: ejercen un efecto directo en el comportamiento. Cada persona es única en virtud de sus antecedentes, características individuales, necesidades, y forma de percibir el mundo y a los demás. Quienes perciben las cosas en forma diferente se comportan de manera distinta. Quienes tienen actitudes diferentes responden de manera distinta a las instrucciones. Quienes poseen personalidades diferentes interactúan en forma distinta con jefes, compañeros de trabajo, subordinados y clientes. De muy diversas maneras, las diferencias individuales moldean el comportamiento organizacional y, en consecuencia, el éxito individual y de las organizaciones. Las diferencias individuales, por ejemplo, permiten explicar por qué algunas personas aceptan el cambio y otras se muestran temerosas ante él. O por qué algunos empleados son productivos sólo cuando los supervisan estrechamente, mientras que otros lo son sin mecanismos de supervisión tan estrictos. O por qué algunos trabajadores aprenden labores nuevas en forma más eficaz que otros. Prácticamente no hay ámbito de actividad organizacional en el que no influyan las diferencias individuales.

Una forma provechosa de reflexionar sobre la influencia que ejercen las diferencias individuales en el comportamiento en el trabajo es mediante el **marco de atracción-selección-desgaste (ASD)**.[1] Según el ASD, la atracción a una organización, la selección que ésta realiza y el desgaste que produce son la causa de que haya determinados tipos de personas en la organización. Estas personas, a su vez, determinan el comportamiento organizacional.

El ciclo ASD funciona más o menos así: diferentes personas se sienten *atraídas* hacia distintas profesiones y organizaciones en función de sus propias capacidades, intereses y personalidades. De igual modo, las organizaciones *seleccionan* a los empleados con base en las necesidades que tiene la organización. Las *necesidades* no sólo aluden a habilidades y capacidades, sino también a atributos individuales, como valores y personalidad. Sin embargo, no todas las decisiones relacionadas con la atracción y la selección funcionan. La *atracción* ocurre

cuando los individuos descubren que no les gusta formar parte de la organización y optan por renunciar, o cuando la organización determina que un individuo no rinde buenos resultados y opta por despedirlo. En cada fase de este ciclo ASD influye de manera significativa las características —diferencias individuales— de cada persona.

En un sentido muy real, la esencia de cualquier organización se define por las personas que en ella trabajan. Por ejemplo, la empresa comercial de energía Enron Corporation se presentaba como modelo de empresa para las compañías del siglo XXI, desde una perspectiva tanto económica como ética. Sus líderes y empleados, que constantemente se esforzaban hasta el límite en lograr niveles cada vez más elevados de desempeño, crearon el éxito y reputación de la compañía. Por desgracia, las necesidades y acciones de sus líderes se modificaron con el tiempo, lo que generó muchas prácticas de negocios poco éticas e ilegales. Este comportamiento condujo a la organización y a sus miles de empleados a un trágico final: la mayor bancarrota en la historia de Estados Unidos. Quienes trabajaban en Enron, lo mismo que quienes no trabajaban ahí, formaban parte de un ciclo ASD.[2] En razón de que las diferencias individuales influyen tanto en el ciclo ASD, no es una exageración describir las variables individuales que analizaremos en el resto de este capítulo como los elementos esenciales para el éxito o fracaso de cualquier organización.

Todo intento por entender por qué las personas se comportan como lo hacen en las organizaciones requiere cierta comprensión de las diferencias individuales. Los administradores dedican tiempo considerable a emitir juicios sobre la correspondencia entre individuos, trabajos, labores y efectividad. En tales juicios por lo general influyen las características individuales de los administradores y sus subordinados. Tomar decisiones acerca de quién realizará tales o cuales tareas en una determinada manera —sin entender cabalmente el comportamiento— puede generar problemas irreversibles de largo plazo.

Cada individuo es diferente de los demás en muchos aspectos. El administrador necesita preguntarse cómo influyen tales diferencias en el comportamiento y desempeño de los empleados. En este capítulo hacemos hincapié en algunas diferencias individuales importantes que sirven para explicar por qué una persona se desempeña en forma significativamente mejor o peor que otra. Las diferencias entre las personas exigen formas de adecuación del individuo y de aquellos para quienes trabajará el individuo. Los administradores que ignoran tales diferencias suelen caer en prácticas que dificultan la consecución de las metas organizacionales y personales.

Fundamentos para entender el comportamiento en el trabajo

Los factores demográficos, como la edad, raza y género, influyen en las diferencias individuales. Además, la influencia genética repercute en las diferencias individuales como el temperamento. Otro conjunto de factores pertenecientes al entorno de la persona (p. ej., urbano frente a rural; madre soltera frente a padres casados; pobre, de clase media o rico) ejercen un efecto en la personalidad y el comportamiento del individuo. Por ejemplo, un niño caucásico de clase media de Chicago tal vez responda, se comporte e incluso hable en forma diferente a un niño afroestadounidense nacido y educado en Atenas, Georgia.

Para entender las diferencias individuales, deben ponderarse y considerarse la herencia y el ambiente personal. Aunque se entiendan estos factores, resulta difícil predecir con exactitud el comportamiento. El comportamiento de una persona en el trabajo, escuela u hogar es una interacción compleja de las variables que se presentan en la figura 3.1. Este esquema gráfico de las diferencias individuales es sólo un punto de partida y muestra algunas de las muchas variables que influyen en el comportamiento.

La figura 3.1 indica que las prácticas directivas efectivas exigen que se reconozcan las diferencias en el comportamiento individual y, cuando sea factible, se consideren al manejar el comportamiento organizacional. Para entender las *diferencias individuales*, el administrador debe 1) observar y reconocer las diferencias, y 2) estudiar las relaciones entre las variables que influyen en el comportamiento individual. Por ejemplo, un administrador está en mejor posición de tomar decisiones óptimas si conoce las actitudes, percepciones y capacidades mentales de los emplea-

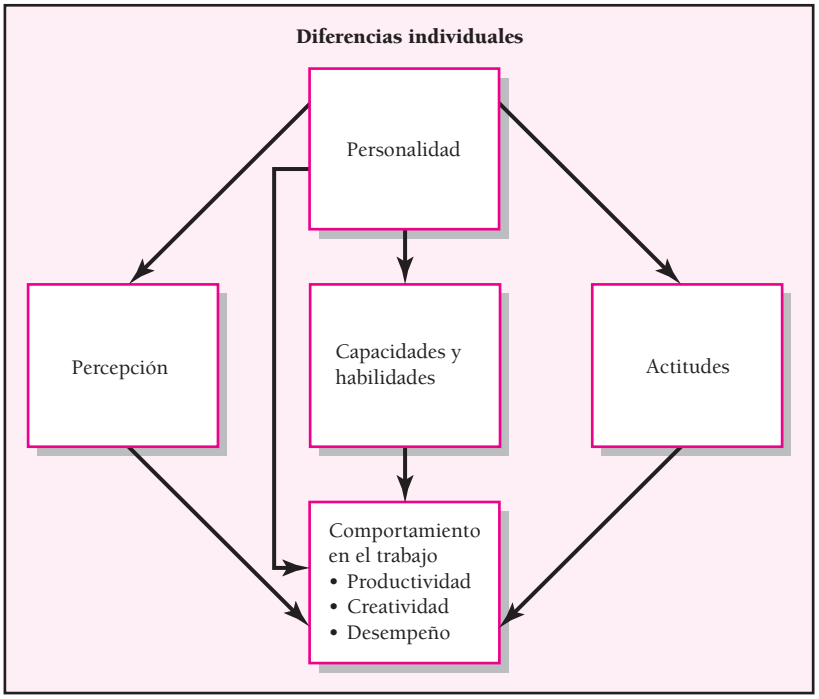


FIGURA 3.1 **Diferencias individuales en el lugar de trabajo**

dos, y cómo se relacionan éstas y otras variables. También es importante saber cómo influye cada variable en el desempeño. Observar las diferencias, entender las relaciones y predecir los vínculos facilita los esfuerzos de la dirección por mejorar el desempeño.

El comportamiento en el trabajo es todo lo que una persona hace en el entorno laboral. *Hablarle* a un gerente, *escuchar* a un compañero de trabajo, *crear* un nuevo método para dar seguimiento a una venta, *aprender* a usar un nuevo software, *escribir* a máquina un memorando, *investigar* algún tema por medio de un motor de búsqueda en Internet, *ingresar* una unidad completa en el inventario y *aprender* a usar el sistema contable de la empresa son comportamientos en el trabajo. Sin embargo, también lo son *soñar despierto* que se está en el campo de golf, *socializar* con los amigos junto al bebedero y *sabotear* una nueva pieza de equipo. Algunos de estos comportamientos contribuyen a la productividad; otros son improductivos e incluso contraproducentes. No obstante, todos son ejemplos de comportamientos a los que se entregan los individuos en el entorno laboral. En este capítulo trataremos de ofrecer las bases para entender por qué ocurren estos comportamientos.

Diferencias individuales que influyen en el comportamiento en el trabajo

Las variables individuales que se presentan en la figura 3.1 se clasifican como factores hereditarios y de diversidad, de personalidad, de capacidad y habilidades, de percepción y de actitudes. Las variables influyen en comportamientos laborales básicos, como la productividad, creatividad y desempeño del empleado.

Factores hereditarios

La herencia ofrece una explicación genética para algunos aspectos de la variabilidad humana. Entre los análisis de la herencia se hallan los debates sobre género, raza y antecedentes étnicos. La herencia genética influye en las diferencias psicológicas, mentales y morales. El fundamento genético de las diferencias individuales es complicado y controvertido. Desde hace casi 100 años se debate si la herencia o el ambiente determinan en buena medida o no el comportamiento humano. Esta polémica es el núcleo de temas como las razones de las diferencias entre hombres y mujeres, los Coeficientes de Inteligencia (CI) más elevados o más bajos, y la

crianza de gemelos en ambientes separados. Por ejemplo, los estudios señalan que los gemelos idénticos criados por separado son más parecidos entre sí (conductualmente) que a otros miembros adoptivos de la familia.[3]

Otro ejemplo de una diferencia hereditaria importante es la del género. Las posibles diferencias relacionadas con el género han recibido una atención particular en relación con las trayectorias profesionales y administrativas. Se argumenta, por ejemplo, que los hombres son mejores administradores porque son más asertivos, que las mujeres se comprometen menos con su trayectoria profesional en las organizaciones por consideraciones de orden familiar, o que los hombres son menos sensibles a los sentimientos de los demás. Si bien es cierto que algunos ejemplos sustentan algunas de estas generalizaciones, también se hallan diversos ejemplos que las refutan. En efecto, las investigaciones señalan que la mayor parte de las diferencias estereotipadas con que a menudo se describe a hombres y mujeres en las organizaciones sencillamente no son válidas.[4]

diversidad
Término que se refiere a los atributos que distinguen a una persona de otra. Las dimensiones primarias de la diversidad son edad, origen étnico, género, atributos físicos, raza y orientación sexual o afectiva.

La **diversidad**, en relación con el concepto de herencia, se refiere a los atributos que distinguen a una persona de otra. Entre las seis principales dimensiones (estables) se hallan edad, origen étnico, género, atributos físicos, raza y orientación sexual o afectiva. Entre las dimensiones secundarias (modificables) se encuentran antecedentes educativos, estado civil, creencias religiosas, salud y experiencia en el trabajo.[5]

En términos de diversidad de los empleados, la fuerza laboral se está volviendo con rapidez mucho más diversa que antaño. ¿Cuáles son las tendencias en la fuerza laboral estadounidense para los próximos 10 años?

- 75 por ciento de los 20 millones de empleos nuevos que se crearán en Estados Unidos los ocuparán mujeres y grupos minoritarios.
- Habrá un crecimiento asombroso en la cantidad de personas de 55 años de edad y mayores que formen parte de la fuerza laboral.
- Los estadounidenses de origen asiático e hispano seguirán ingresando a la fuerza laboral a un ritmo acelerado.
- Serán más las mujeres que los hombres quienes ingresen en la fuerza laboral.
- Habrá más individuos discapacitados que busquen trabajos y realizar trayectorias profesionales significativas.
- La participación de los estadounidenses de raza blanca en la fuerza laboral disminuirá de 79 a 69 por ciento.[6]

La proliferación de la diversidad de género, racial, cronológica y étnica en el lugar de trabajo lleva las diferencias de valores, de ética laboral y de normas de comportamiento al centro de la escena. Es probable que la mala comunicación, insensibilidad, ignorancia y hostilidad se conviertan en preocupaciones importantes para la administración. Por ejemplo, la Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo (Equal Employment Opportunity Commission, EEOC) de Estados Unidos hizo la siguiente observación perturbadora sobre acciones dirigidas contra algunos afroamericanos en la fuerza laboral de Estados Unidos en 2003: "Los empleados afroestadounidenses aún enfrentan hostigamiento racial en el trabajo (p. ej., sogas de ahorcados y comentarios racistas)".[7] Los empleados aislados y hostigados por su singularidad y diversidad no sólo sufrirán, sino que, en razón del resentimiento, temor e ira, es menos probable que contribuyan con entusiasmo a la organización.

Los líderes y administradores tienen que emprender medidas para garantizar que a todos los empleados se les dé una oportunidad para contribuir al máximo. ¿Por qué manejar la diversidad? Las investigaciones demuestran que los grupos de trabajo funcionales formados por empleados heterogéneos ofrecen muchas ventajas, como una mayor creatividad en la resolución de problemas, mejor moral y mejor relación con los clientes en términos de mercadotecnia.[8]

Muchas compañías emprenden medidas activas para manejar este drástico cambio en la diversidad de los empleados. Por ejemplo, el consejo de administración de IBM y su Consejo Ejecutivo Mundial (Worldwide Executive Council, WEC) están formados por 57 y 40 por ciento (respectivamente) de mujeres, multiculturales o nacidos fuera de Estados Unidos. El WEC es responsable de supervisar las iniciativas de diversidad de la compañía en todo el mundo, in-

JÚZGUELO USTED MISMO

¿ESTÁN ESTEREOTIPADOS LOS EMPLEOS EN TÉRMINOS DE GÉNERO?

Una de las variables de las diferencias individuales más importantes —e interesantes— es el género. Si bien muchas distinciones de género son más imaginarias que reales, existen algunas verdaderas diferencias. Los varones solemos ser más altos que las mujeres, y éstas, vivir más tiempo que los hombres, por mencionar sólo dos. También es cierto que hay algunas diferencias reales en la proporción de varones y mujeres en ciertos trabajos. Por ejemplo, las mujeres son una mayoría significativa en el oficio de enfermería. De igual modo, los hombres constituyen la mayoría de los electricistas. No obstante, no hay verdaderas diferencias de género que dicten que las enfermeras tengan que ser mujeres o que los electricistas deban ser hombres. Con todo, muchas personas creen que algunos trabajos son para "mujeres" y otros para "hombres".

Una persona así fue el director de una compañía de Washington, D.C. Cuando quedó vacante un puesto de recepcionista en su oficina, instruyó a una de sus empleadas para que la vacante la cubriera una mujer. La noción de tener a un varón recepcionista sencillamente no encajaba con su estereotipo de esta categoría de trabajo. De muy diferentes maneras dejó en claro que los "hombres no son recepcionistas". A todas luces molesta por este tipo de pensamiento, la empleada a la que se le instruyó para que ese puesto lo cubriera una mujer interpuso una demanda contra su empleador por discriminación de género.

¿Cómo se habría conducido usted en este caso? ¿Se trata de discriminación sexual? ¿Considera que se infringió alguna ley en este caso? Si no, ¿debe haber una ley contra tal comportamiento?

cluso la contratación, retención y promoción de talentos, lo mismo que de vincular iniciativas de diversidad con el mercado global.[9]

En otro ejemplo, Deloitte Touche ha emprendido varias iniciativas para ayudar a sus empleadas a romper el "cielo de cristal", como las siguientes: disminuir el nivel de viajes de los empleados a fin de permitirles equilibrar mejor su vida laboral y personal; mejorar las oportunidades profesionales de las mujeres; y hacer del manejo de la diversidad una prioridad para la organización.[10]

Entender la diversidad en el mercado global es tan importante como en Estados Unidos. Como ilustra el recuadro de CO global de la página 82, los administradores globales deben desarrollar una comprensión aguda de las diferencias entre las culturas para que sean fructíferos sus esfuerzos de negocios internacionales.

¿Cuáles son las repercusiones de las diferencias en cuanto a herencia y diversidad en el mercado global y nacional? Es importante entender que incluso la percepción de que existen estas diferencias influye en el comportamiento de hombres, mujeres y minorías en el lugar de trabajo. Un gerente, por ejemplo, que supone que una empleada está menos comprometida con la organización por sus responsabilidades familiares quizás —acaso en forma inconsciente— se comporte de modo diferente con ella que en otras circunstancias. A su vez, el comportamiento de la empleada tal vez se vea influido —una vez más, de manera inconsciente quizá— por el comportamiento del gerente.

Capacidades y habilidades

capacidad
Talento de una persona para realizar una tarea mental o física.

capacidad mental
Término con que se refiere a nuestro nivel de inteligencia y que se divide en subcategorías, como la soltura y comprensión verbales, el razonamiento inductivo y deductivo, la memoria por asociación, y la orientación espacial.

Algunos empleados, aunque muy motivados, sencillamente no poseen las capacidades o habilidades para desempeñarse bien. Las capacidades y habilidades desempeñan una función importante en el comportamiento y desempeño individuales.[11] La **capacidad** es el talento de una persona para realizar una tarea mental o física. La *habilidad* es el talento aprendido que una persona adquiere para realizar una labor. La capacidad de una persona por lo general es estable en el tiempo. Las habilidades cambian conforme uno se capacita y adquiere experiencia. Cuando a una persona se le capacita, adquiere nuevas habilidades.

Se ha identificado que las capacidades siguientes son factores importantes para diferenciar entre empleados con un grado de desempeño elevado o bajo: capacidad mental, inteligencia emocional y conocimientos tácitos. Al elegir entre los aspirantes para un determinado puesto, uno de los mejores indicadores de competencia para la capacitación y éxito en el trabajo es la **capacidad mental**. Conocida comúnmente como inteligencia, la capacidad mental se divide en varias subcategorías, como soltura y comprensión verbales, razonamiento inductivo y deductivo, memoria por asociación y orientación espacial.[12]

DIRECTRICES PARA EXPATRIADOS QUE REALIZAN LABORES DIRECTIVAS EN OTRA CULTURA

Cuando un administrador de empresas ejerce su labor en otra cultura, deben considerarse diversas características culturales muy importantes. Algunos indicadores que se aplican a determinadas culturas pueden resultar invaluables.

China

- Cerca de 70 por ciento de la población habla mandarín.
- Aunque el gobierno fomenta el ateísmo, en China también se practica el budismo, el islamismo y el cristianismo. El confucianismo, si bien no es una religión, ejerce una gran influencia en la sociedad china.
- En tanto, la sociedad colectivista, los derechos y necesidades individuales se subordinan a los derechos y necesidades colectivos.
- Deben respetarse la armonía y la familia.
- Aunque se pretende que las mujeres son iguales a los hombres, existen desigualdades económicas y relacionadas con el trabajo.

India

- El hinduismo, budismo e islamismo son religiones que desempeñan una función importante en la vida de la mayoría de los hindúes.
- El sistema de castas se sigue estrictamente.
- Existe una cultura moderadamente colectiva. Como tal, una amistad es más importante que el trabajo o los conocimientos técnicos.
- El tiempo no es un factor muy importante.
- La pasividad se considera una virtud.
- Las mujeres tienen menos privilegios y el chauvinismo masculino es fuerte.

Rusia

- La alfabetización es casi de 100 por ciento.
- La información se procesa en forma subjetiva y se percibe con sospecha la comunicación iniciada por un extraño.
- Los especialistas con conocimientos técnicos son respetados.
- El hostigamiento sexual es excesivo en las organizaciones de negocios y en el gobierno.
- El compromiso se percibe como un signo de debilidad personal.

México

- Causan una buena impresión los extranjeros familiarizados con la historia, costumbres y artes nacionales.
- En general se sospecha de los extranjeros.
- El tiempo no es un factor crucial.
- Las amistades personales y las relaciones de largo plazo son muy importantes.
- Las conversaciones se sostienen a distancia física cercana.

Una de las pruebas de capacidad cognitiva más populares es la "Prueba para Personal de Wonderlic (Wonderlic Personnel Test)".[13] Organizaciones que van de la National Football League a la American Residential Services (una compañía dedicada al mantenimiento y reparación de casas) aplican esta prueba, que dura 12 minutos y consta de 50 preguntas, a los aspirantes a empleo para evaluar su capacidad mental. En American Residential Services no se contrata a los aspirantes que obtienen una puntuación en el porcentaje más bajo de 10-15. La empresa sostiene que esto mejora la calidad de los nuevos empleados, lo cual en última instancia mejora el servicio al cliente y reduce la rotación de personal.[14]

inteligencia emocional (IE)
Manejo de relaciones e interacciones con los demás.

Otra capacidad importante es la inteligencia emocional. La **inteligencia emocional (IE)**, que analizaremos con mayor detalle en el capítulo 4, se refiere a la capacidad de una persona para ser consciente de los sentimientos, manejar las emociones, motivarse, expresar empatía y manejar las relaciones con los demás.[15] El tema de la inteligencia emocional ha despertado mucho interés entre investigadores y administradores, como queda de manifiesto por los incontables libros y estudios de investigación publicados sobre la materia. Aunque no son concluyentes, los hallazgos de las investigaciones demuestran cada vez más que las personas con un grado de inteligencia emocional elevado son más exitosas en ciertos sentidos en el trabajo. Por ejemplo, en un estudio se descubrió que los empleados con un grado bajo de IE reaccionaban en forma más negativa a la inseguridad en el trabajo y tenían más probabilidades de adoptar estrategias de confrontación negativas.[16]

conocimientos tácitos
Conocimiento práctico en relación con el trabajo que adquieren los empleados por medio de la observación y la experiencia directa en el trabajo.

Los **conocimientos tácitos** son conocimientos prácticos relacionados con el trabajo que los empleados adquieren por medio de la observación y la experiencia directas.[17] Al obtener experiencia práctica en el trabajo, los buenos empleados aprenden los "pormenores" de su labor, las normas de sus equipos y los valores de la cultura organizacional. Por ejemplo, el representante de servicio al cliente de una compañía grande de televisión por cable aprendió con los años que lo mejor es no interrumpir a los clientes irritados cuando están molestos

y manifiestan sus problemas. Al mostrarle al cliente un interés genuino y disposición a escucharlo, el representante ayudaba al cliente a sentirse mejor, lo que en última instancia conservaba su negocio. El representante no aprendió esta habilidad en un manual o alguna sesión de capacitación; la desarrolló por ensayo y error, y por la experiencia con cientos de clientes irritados.

Según Robert J. Sternberg, quienes desarrollan y utilizan los conocimientos tácitos aumentan sus oportunidades de éxito en las organizaciones.[18] Sternberg considera que los líderes y administradores con una inteligencia práctica tienden a:

- Aprovechar sus fortalezas y superar sus debilidades.
- Darse cuenta de que no son buenos en todo.
- Superar las expectativas negativas que otros establecen en torno de ellos.
- Aprender de sus experiencias positivas y negativas.
- Tener actitudes de confianza en poder hacer el trabajo.

Aunque lejos de ser concluyentes, hay investigaciones que sustentan esas afirmaciones sobre las virtudes de la inteligencia práctica. Por ejemplo, en un estudio sobre la eficacia del liderazgo de 562 líderes del ejército, a quienes tenían un grado elevado de conocimientos tácitos se les percibía como más efectivos que a quienes tenían un menor grado de conocimientos prácticos basados en la experiencia.[19]

La presencia o ausencia de diversas capacidades y habilidades guarda una relación obvia con el desempeño en el trabajo. Los administradores deben tratar de que correspondan las capacidades y habilidades de la persona con las exigencias del puesto. Es importante este proceso de correspondencia, pues ninguna cantidad de liderazgo, motivación o recursos organizacionales compensa las deficiencias de capacidades o habilidades (aunque, sin duda, algunas habilidades son mejorables con la práctica y la capacitación). El análisis del puesto es el proceso que consiste en definir y estudiar un puesto en términos de tareas o comportamientos, y especificar las responsabilidades, educación y capacitación necesarias para realizar el trabajo en forma exitosa. Abordaremos con mayor detalle el análisis de puestos en el capítulo 6.

Actitudes

Las actitudes son determinantes del comportamiento debido a que se vinculan a la percepción, personalidad, sentimientos y motivación. Una actitud es un estado mental de preparación aprendida y organizada por medio de la experiencia y ejerce una determinada influencia en la respuesta de una persona ante la gente, objetos y situaciones con que se relaciona. Cada uno de nosotros tiene actitudes sobre diversos temas —computadoras, correr, restaurantes, amigos, trabajos, religión, gobierno, atención a los ancianos, delincuencia, educación e impuestos.

Esta definición de las actitudes tiene algunas repercusiones en el administrador. En primer lugar, las actitudes se aprenden. En segundo lugar, las actitudes definen las predisposiciones propias hacia determinados aspectos del mundo. En tercer lugar, las actitudes constituyen el fundamento emocional de las relaciones interpersonales y la identificación de sí mismo con los demás. Y, en cuarto lugar, las actitudes están organizadas y próximas al núcleo de la personalidad. Algunas actitudes son persistentes y duraderas. Sin embargo, como toda variable psicológica, las actitudes están sujetas a cambio.[20]

Las actitudes son partes intrínsecas de la personalidad de un individuo. Sin embargo, diversas teorías explican la formación y el cambio de actitudes. Una de ellas propone que las personas "buscan una congruencia entre sus creencias y sentimientos hacia los objetos", y señala que la modificación de las actitudes depende de un cambio de sentimientos o creencias.[21] La teoría propone que la cognición, el afecto y el comportamiento determinan las actitudes, y que las actitudes, a su vez, determinan la cognición, el afecto y el comportamiento. El componente **cognitivo** de una actitud consiste en las percepciones, opiniones y creencias de la persona. Alude al proceso de pensamiento con un énfasis especial en la racionalidad y la lógica. Un elemento importante de la cognición son las creencias evaluadoras que tiene una persona. Las creencias evaluadoras se manifiestan en forma de impresiones favorables o desfavorables hacia un objeto o persona.

cognición
Conocimientos básicos de los individuos sobre sí mismos y su entorno. La cognición supone un proceso consciente de adquisición de conocimientos.

ASPECTOS DE LAS ACTITUDES DE UN DIRECTOR GENERAL HACIA EL EQUILIBRIO ENTRE TRABAJO Y VIDA: EL CAMBIO SE ESTÁ DANDO

Los horarios de trabajo flexibles, la atención médica en el lugar de trabajo, las políticas generosas de suspensión de actividades laborales por alumbramiento y para atender a padres ancianos, el apoyo con guarderías, las canalizaciones para atención de ancianos y las oportunidades recreativas y de acondicionamiento físico son parte de una tendencia creciente a ayudar a empleados agobiados y agotados a manejar mejor su trabajo y vida personal. Hay cada vez más directores generales inteligentes que sostienen que tales programas, aunque a primera vista resultan costosos y antiproductivos para la compañía, en realidad contribuyen a los siguientes beneficios organizacionales:

- Mayor precio de las acciones.
- Menor ausentismo de los empleados.
- Menor tasa de rotación (por tanto, menores costos de reemplazo).
- Aumento en la moral y satisfacción del empleado.
- Mayor productividad del empleado.
- Una cantidad mayor y más diversa de candidatos a trabajar para la organización (por la publicidad de boca en boca y las relaciones públicas positivas debido a la imagen de la organización como una empresa "en favor de la familia").

Curiosamente, los empleados de directores generales, como Jerald Kent de Charter Communications, en St. Louis, o Jim Goodnight de SAS, en Cary, Carolina del Norte, trabajan con tanto ahínco como los empleados de otras compañías. Una de las principales diferencias es que estos directores generales crean en forma proactiva una cultura organizacional que ayuda a los empleados a manejar de manera más efectiva su vida laboral y familiar. Las actitudes de Kent y Goodnight se basan en la idea de que los empleados más felices se convierten en mejores empleados. Los empleados mejores son más productivos en el largo plazo, participan mejor en los equipos y están más comprometidos con sus seres queridos, por lo que éstos tienen mayor contacto con ellos.

Tales esfuerzos para apoyar a los empleados han generado frutos en cuanto a reconocimiento público para compañías como SAS. Los programas de vida y trabajo de la compañía y la cultura económica única aún reciben reconocimientos. A SAS la incluyeron en la lista de las "100 mejores compañías para madres trabajadoras" 13 ocasiones. Durante seis años consecutivos, la compañía ha aparecido en la lista de la revista *Fortune* como una de las "100 mejores compañías para trabajar en Estados Unidos". En octubre de 2002 se presentó la cultura corporativa de SAS en un segmento titulado "The Royal Treatment" en el programa *60 Minutes* y, de manera más reciente, se presentó como el "Mejor lugar para trabajar" en el programa *Oprah*.

Fuentes: http://www.sas.com/corporate/worklife/index.html; Michelle M. Arthur, "Share Price Reactions to Work-Family Initiatives: An Institutional Perspective", *Academy of Management Journal* 46, núm. 4 (agosto de 2003), pp. 497-514; Janet Wiscombe, "CEO Takes HR to Prime Time", *Workforce* 81, núm. 13 (diciembre de 2002), p. 10; Sue Shellenbarger, "Family-Friendly CEOs Are Changing Cultures at More Workplaces", *The Wall Street Journal* (15 de septiembre de 1999), p. B1.

afecto
Componente emocional de una actitud; suele aprenderse de padres, maestros y compañeros.

El **afecto** es el componente emocional de una actitud y suele aprenderse de padres, maestros y compañeros. Es la parte de una actitud que se asocia con el hecho de "sentirse" en cierta forma con una persona, un grupo o una situación. El componente *conductual* de una actitud alude a la tendencia de la persona a actuar de cierto modo hacia alguien o algo. Una persona puede actuar en forma cálida, amigable, agresiva, hostil, burlona o apática, o en otras formas muy diversas. Tales acciones pueden medirse para examinar el componente conductual de las actitudes.

disonancia cognitiva
Estado mental de ansiedad que ocurre cuando hay un conflicto entre las diversas cogniciones de un individuo (por ejemplo, actitudes y creencias) después de tomar una decisión.

En ocasiones hay discrepancias entre las actitudes y los comportamientos. Este tipo de discrepancia se llama **disonancia cognitiva**. Un ejemplo de disonancia cognitiva puede ser el de un individuo que tiene la actitud de que el tabaquismo es malo para la salud, pero que a pesar de eso sigue fumando. Se considera que esta incongruencia entre opiniones y comportamiento genera incomodidad y un deseo por parte del individuo por eliminar o reducir la inconsistencia.

En términos del fumador, esto puede significar cambiar de opiniones sobre las consecuencias negativas para la salud ("Gozo de buena salud, fumar no es tan malo como dicen") o modificar el comportamiento (dejar el tabaco, reducir el consumo o cambiar a una marca de cigarrillos "bajos en alquitrán"). El concepto de disonancia cognitiva se desarrolla más a fondo en el capítulo 14.

La figura 3.2 ejemplifica cómo un factor del entorno laboral (p. ej., el estilo del gerente) influye en los tres componentes de las actitudes. Este estímulo desencadena respuestas cognoscitivas (pensamientos), afectivas (emocionales) y conductuales. En esencia, el estímulo genera la formación de actitudes que después conducen a una o más respuestas.

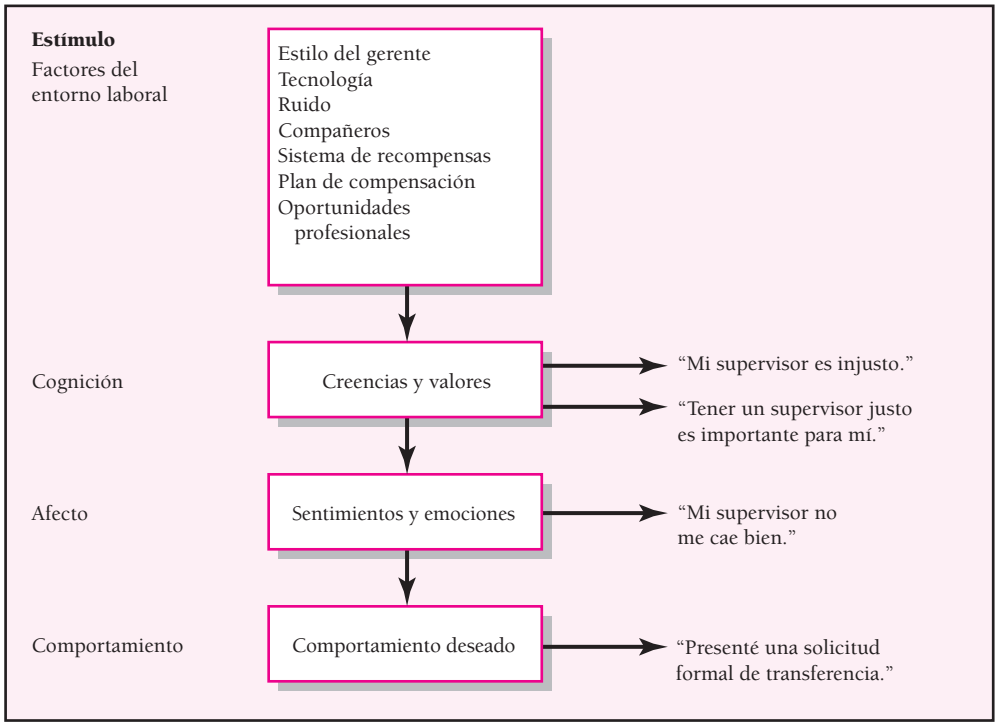


FIGURA 3.2 **Los tres componentes de las actitudes: cognición, afecto y comportamiento**

La teoría de los componentes cognoscitivo, afectivo y conductual como determinantes de las actitudes tiene una repercusión significativa para los administradores. Esta teoría supone que el administrador debe estar en posibilidades de demostrar que los aspectos positivos que conlleva el hecho de contribuir a la organización superan los aspectos negativos. Es mediante los intentos por desarrollar actitudes generalmente favorables hacia la organización y el trabajo que muchos administradores logran la efectividad.

Cambio de actitudes

Los administradores a menudo se enfrentan al reto de modificar las actitudes de sus empleados para que trabajen con más ahínco y se desempeñen mejor. Aunque influyen muchas variables en el cambio de actitud, el proceso depende de tres factores generales: el comunicador, del mismo mensaje y la situación.[22] Para este análisis, supondremos que el comunicador es un gerente que tiene bajo sus órdenes a varios empleados de un hotel de cinco estrellas. Los empleados trabajan en diversos puestos: recepción, ventas, banquetes, limpieza, lavandería, servicio de conserjería y restaurante.

El comunicador Hay más probabilidades de que los empleados modifiquen sus actitudes (p. ej., que les agrade más el trabajo y traten de prestar un mejor servicio al cliente) cuando confían en el gerente, lo aprecian y perciben que éste tiene prestigio. Si el gerente no goza de confianza, entonces sus esfuerzos por modificar las actitudes se quedarán cortos, pues los empleados no creerán o aceptarán el mensaje del gerente. Es probable que los exhortos a prestar un mejor servicio al cliente se perciban como una búsqueda interesada por parte del gerente de mostrar un mejor desempeño anual para obtener un mayor aumento de sueldo (en contraposición a un esfuerzo sincero porque los clientes disfruten más su permanencia en el hotel). Si los empleados estiman al gerente, esto puede generar un cambio de actitud, pues los empleados por lo general tratan de identificarse con un comunicador apreciado, y suelen adoptar actitudes y comportamientos que el gerente estima. Además, la percepción de que el gerente tiene prestigio también puede hacer que los empleados sean más receptivos y modifiquen sus actitudes. A un gerente que goza de poco prestigio no le muestran respeto sus compañeros ni sus superiores. Esto dificulta en gran medida la labor de modificar las actitudes de los empleados.

El mensaje Aun cuando se confíe, se estime y se perciba al gerente como alguien de prestigio, el mensaje que transmita necesita ser claro, comprensible y convincente. El gerente pretende modificar las actitudes mediante mensajes convincentes. Como veremos en el capítulo 13, los administradores transmiten mensajes intencionales y no intencionales mediante la comunicación verbal y no verbal. Por ejemplo, si un gerente manifiesta verbalmente que apoya al nuevo vicepresidente del hotel pero luego falta a varias de las reuniones con el nuevo vicepresidente, transmite un fuerte mensaje no verbal a los empleados (a saber, no apoyo al nuevo VP). Para modificar las actitudes con mayor eficacia, los administradores necesitan desarrollar y transmitir mensajes verbales y no verbales congruentes y verosímiles.

La situación La capacidad de los administradores para modificar las actitudes de los empleados depende en parte de la situación. Suponga que el gerente de nuestro ejemplo desea que el personal de limpieza limpie las habitaciones 20 por ciento más rápido de como lo hace siempre. A sabiendas de que un mensaje persuasivo es más efectivo cuando lo acompaña una distracción, el gerente anuncia primero que cada miembro del personal de limpieza recibirá una bonificación a final del año por su trabajo arduo y compromiso cabal. Tras ese anuncio, el gerente pide a los empleados que realicen un esfuerzo aún mayor durante los siguientes 12 meses para asear las habitaciones con más rapidez. Las investigaciones señalan que si a las personas se les distrae al escuchar un mensaje, manifestarán un mejor cambio de actitud, porque la distracción interfiere en la contraargumentación silenciosa.[23] En otras palabras, es más probable que los empleados escuchen y respondan a la petición del gerente de trabajar más rápido, pues no tienen tiempo para elaborar argumentos internos sólidos en contra de esta solicitud.

La distracción es sólo uno de muchos factores situacionales que aumentan la persuasión. Otro factor que permite que las personas sean más susceptibles a los esfuerzos por modificar las actitudes son los entornos agradables. Dichos entornos pueden asociarse con los esfuerzos por modificar las actitudes.

Actitudes y satisfacción en el trabajo

La *satisfacción en el trabajo* es una actitud de la gente hacia su empleo. Se deriva de la percepción que tiene de sus labores y el grado de correspondencia entre el individuo y la organización.[24] Con la satisfacción en el trabajo se asocian diversos factores. Entre los más importantes se hallan los siguientes:

Sueldo. Cantidad de sueldo recibida y la justicia percibida en el sueldo.

Funciones. Grado de interés que se considera tienen las labores que se desempeñan en el trabajo, y si éstas ofrecen oportunidades para aprender y aceptar responsabilidades.

Oportunidades de ascenso. Disponibilidad de oportunidades de progreso.

Supervisión. Competencia técnica y habilidades interpersonales del jefe inmediato.

Compañeros de trabajo. Grado de competencia y apoyo de los compañeros de trabajo, y si éstos son amigables.

Condiciones de trabajo. Grado de comodidad y apoyo a la productividad del entorno laboral.

Seguridad en el trabajo. Idea de que el puesto que se ocupa en la organización es relativamente seguro y cabe esperar que continúe.

Muchas organizaciones reconocen la importancia del nexo potencial que hay entre la satisfacción en el trabajo y diversos resultados organizacionales deseables. Ben and Jerry's Homemade, Inc., por ejemplo, es una empresa muy proactiva en cuanto a ofrecer un entorno laboral que considera que aumenta la satisfacción y, en consecuencia, la productividad. Este fabricante de helados multimillonario estableció una "Comisión de gozo" que dirigen los empleados. La finalidad de esta comisión consiste en proponer e instrumentar actividades que hagan de Ben and Jerry's un lugar en el que resulte divertido trabajar. Entre otras innovaciones, la comisión patrocinó un día de fachas oficial en el que a los empleados se les exhortó a ponerse sus ropas

Indicador de la administración

ACTITUDES

Cómo aumentar su efectividad en el cambio de actitudes

1. Es más fácil hacer pequeños cambios que grandes. Si el cambio que usted quiere es grande, será más efectivo si se concentra en cambiar poco a poco la actitud durante cierto periodo.
2. La clave para cambiar una actitud consiste en identificar las creencias o valores que forman parte de ella, y luego ofrecer a quien tiene la actitud la información que modifique esas creencias o valores.
3. No pase por alto el entorno en que vaya a darse el cambio de la actitud. Procure que sea lo más agradable y placentero posible.
4. Es más probable que las personas cambien sus actitudes cuando les convenga hacerlo. Por tanto, identifique y comunique las razones por las que un cambio de actitud es una buena idea.

más extravagantes y estilísticamente incorrectas. En otra ocasión, la compañía contrató masajistas para reducir el estrés durante la temporada de más trabajo. Los empleados podían darse un descanso de media hora para que les dieran masajes. Mediante éstas y otras políticas de recursos humanos, Ben and Jerry's se comprometió a aumentar la satisfacción en el trabajo.[25]

Otra compañía comprometida en construir y mantener niveles elevados de satisfacción en el trabajo es Patagonia, fabricante de ropa y equipo deportivo de gran calidad. En Patagonia cabe esperar que los empleados estén al menos cinco horas al día en la oficina entre las horas pico de 9 a.m. a 3 p.m. El empleado puede programar las tres horas restantes en el momento y lugar que desee. En consecuencia, no es inusual hallar a personas que juegan voleibol o se pasan un par de horas surfeando a la mitad del día (las oficinas de Patagonia se ubican más o menos a kilómetro y medio del Océano Pacífico). Al mismo tiempo, tampoco es inusual ver a los empleados, o "patagónicos", como les gusta que los llamen, trabajando con ahínco en su oficina hasta las 9 p.m. o más tarde. Patagonia también se da cuenta de que cosas como ofrecer puestos que constituyan un desafío y una participación real en la toma de decisiones contribuyen a la satisfacción organizacional y también a la satisfacción laboral.[26]

Satisfacción y desempeño en el trabajo

Uno de los aspectos más debatidos y controvertidos en el estudio de la satisfacción en el trabajo es la relación que guarda con el desempeño y la efectividad en el trabajo.[27] Se han formulado tres planteamientos generales sobre esta relación: 1) la satisfacción genera desempeño en el trabajo, 2) el desempeño genera satisfacción en el trabajo y 3) la relación entre satisfacción y desempeño en el trabajo se modera con otras variables, como las recompensas. En la figura 3.3 se aprecian estos puntos de vista.

Los primeros dos puntos de vista tienen un sustento en investigaciones mixto, pero en general sin solidez. En la mayor parte de los estudios que tienen que ver con la relación entre desempeño y satisfacción se ha notado una asociación baja entre desempeño y satisfacción. Las evidencias son muy convincentes en el sentido de que un empleado satisfecho no por fuerza es alguien que tenga un grado de desempeño elevado. Los esfuerzos directivos por hacer que todos se sientan satisfechos no por fuerza generarán niveles elevados de productividad. De igual modo, la premisa de que un empleado con un grado elevado de desempeño quizá se sienta satisfecho no está debidamente sustentada.

El tercer punto de vista señala que la satisfacción y el desempeño sólo se relacionan en ciertas circunstancias. Se propone que muchos otros factores, como la participación del empleado, influyen en esta relación.[28] Sin embargo, la mayor parte de la atención se concentra en la influencia que ejercen las recompensas en la relación. En general, según este punto de vista, las recompensas como consecuencia de un buen desempeño y el grado de percepción propio en el sentido de que las recompensas son razonables o equitativas influyen tanto en la satisfacción resultante del desempeño como en el desempeño resultante de la satisfacción. Esto quiere decir que si a un empleado se le recompensa por un buen desempeño y si el empleado considera que la recompensa es justa, la satisfacción en el trabajo aumentará (o permanecerá elevada). Esto, a su vez, ejercerá un efecto positivo en el desempeño, lo que generará recompensas adicionales y niveles de satisfacción en el trabajo siempre elevados.

Con todo, hay mucho que aún no queda claro respecto a la función de la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, no hay duda de que puede influir en muchas variables importantes del desempeño. El ausentismo y la rotación, por ejemplo, con frecuencia se asocian a la satisfacción, aunque la relación no es sólida.[29] Aumentar el desempeño en el trabajo y la produc-

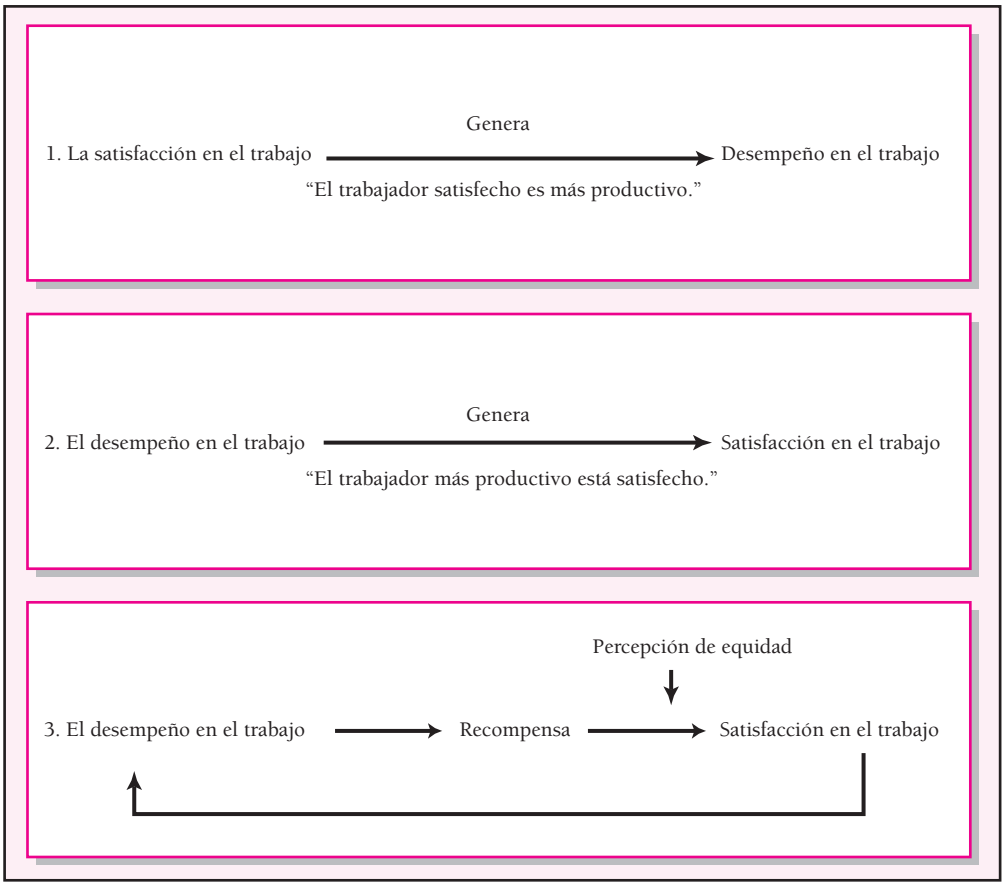

Genera
1. La satisfacción en el trabajo
Desempeño en el trabajo
"El trabajador satisfecho es más productivo."
Genera
2. El desempeño en el trabajo
Satisfacción en el trabajo
"El trabajador más productivo está satisfecho."
Percepción de equidad
3. El desempeño en el trabajo
Recompensa
Satisfacción en el trabajo

FIGURA 3.3 **Relaciones de satisfacción y desempeño: tres puntos de vista**

tividad del empleado seguirán siendo temas importantes para la administración en el siglo XXI. Mientras así sea, es poco probable que disminuya el interés por la satisfacción en el trabajo entre los investigadores organizacionales o los administradores de empresas.

Personalidad

La relación entre comportamiento y personalidad es quizá uno de los asuntos más complejos que deben entender los administradores. Cuando hablamos de la personalidad de un individuo nos referimos a *un conjunto relativamente estable de sentimientos y comportamientos que se formaron de manera significativa por medio de factores genéticos y ambientales*. Aunque no se entienden a cabalidad muchos aspectos de la formación, el desarrollo o la expresión de la personalidad, en general se aceptan como verdaderos algunos principios. Por ejemplo, la personalidad:

1. Parece organizarse en pautas, hasta cierto grado, observables y mensurables.
2. Tiene aspectos superficiales, como actitudes hacia el hecho de ser líder de un equipo, y un núcleo mucho más profundo, como sentimientos sobre la autoridad o una ética laboral sólida.
3. Comprende características comunes y únicas. Cada persona es diferente a las demás en algunos aspectos y similar a otras en otros aspectos.

Su propia personalidad no se da en forma súbita o aleatoria. Es producto de diversas fuerzas que, en conjunto, contribuyeron a moldear el individuo único que es usted. En la figura 3.4 se presentan algunas de estas fuerzas importantes.

La personalidad es producto de la naturaleza y la crianza. La naturaleza se refiere en la figura 3.4 a las fuerzas hereditarias. La composición genética que heredó de su madre y padre determina en parte la personalidad que posee usted actualmente. Si bien los científicos aún

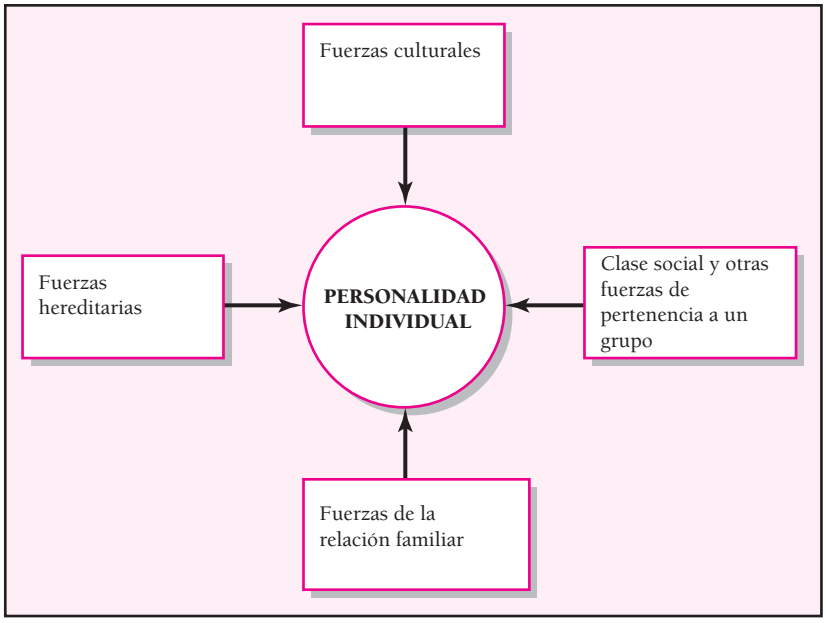

Fuerzas culturales
Fuerzas hereditarias
PERSONALIDAD INDIVIDUAL
Clase social y otras fuerzas de pertenencia a un grupo
Fuerzas de la relación familiar

FIGURA 3.4 **Algunas de las principales fuerzas que influyen en la personalidad**

no identifican los genes específicos de la "personalidad", queda claro que la herencia es un determinante importante de la personalidad. Las investigaciones sobre gemelos idénticos que se educan por separado señala que los factores hereditarios tal vez expliquen hasta la mitad de la variación en las diferentes personalidades.[30] Sin embargo, la herencia no es un factor constante en la personalidad. La importancia de la herencia varía de un rasgo de la personalidad a otro. Por ejemplo, la herencia en general es más importante para determinar el temperamento de una persona que los valores y los ideales.

Las fuerzas restantes representadas en la figura 3.4 forman parte del lado de la crianza en la ecuación de la personalidad. Con *crianza* nos referimos al patrón de experiencias de vida que usted tiene. Las fuerzas de la *relación familiar* son una parte importante de la crianza. Entre éstas se hallan las experiencias que usted tuvo con sus padres, hermanos y otros familiares. La forma como sus padres expresaban sus sentimientos, lo estrictos o permisivos que fueron, la cantidad de hermanos que tuvo, el lugar que ocupó en el orden de nacimiento (si fue usted hijo único o primogénito, o el hijo de en medio o el benjamín, etc.), el papel que desempeñaron los abuelos en su educación... todos éstos son ejemplos de las fuerzas de las relaciones familiares que desempeñaron un papel en el moldeamiento de lo que es su personalidad actual.

El grado de moldeamiento que ejerce la *crianza* en cada persona es significativo. Con frecuencia no comprendemos el efecto de la cultura en el moldeamiento de nuestra personalidad. Sucede en forma gradual y, por lo común, no hay otra alternativa más que aceptar la cultura. El funcionamiento estable de una sociedad exige pautas de comportamiento compartidas entre sus integrantes y ciertas bases para saber cómo comportarse en determinadas situaciones. Para garantizar esto, la sociedad institucionaliza diversas pautas de comportamiento. La institucionalización de algunos patrones de conducta significa que casi todos los miembros de una cultura presentan muchas características de personalidad comunes. Sin embargo, al mismo tiempo, hay una gran diversidad cultural dentro de nuestra sociedad. El manejo efectivo de tal diversidad, y las diferencias que existan dentro de la fuerza laboral de una organización debidas a esa diversidad, es una labor muy importante y supone todo un desafío.

En el mundo actual, las operaciones de negocios tienen un alcance cada vez más global. Esto significa que con frecuencia también son multiculturales. Por tanto, aunque algunos miembros de una cultura quizá compartan características de personalidad similares, puede haber diferencias significativas entre las culturas. Un desafío al realizar negocios en una economía global consiste en entender y respetar las diferencias culturales, sobre todo en términos de la influencia que ejerzan en la personalidad y el comportamiento.

La *clase social* también es importante en el moldeamiento de la personalidad. Los diversos barrios de las ciudades y los pueblos suelen estar poblados por diferentes clases sociales, cada una con sus propias costumbres. El barrio o la comunidad en que crece un niño es el entorno en el cual aprende sobre la vida. La clase social influye en la autopercepción de la persona, la percepción que tiene de los demás, del trabajo, la autoridad y el dinero. En términos de problemas organizacionales que suponen cierta tensión, como la adaptación, la calidad de la vida laboral y la insatisfacción, el administrador que desea entender a los empleados debe prestar atención a los factores relacionados con la clase social.

Si revisamos cada una de las principales fuerzas que moldean la personalidad, ésta nos indica que los administradores tienen poco control sobre estos determinantes. Sin embargo, ningún administrador debe concluir que la personalidad es por tanto un factor poco importante en el comportamiento en el lugar de trabajo. El comportamiento del empleado no se entiende sin considerar el concepto de personalidad. De hecho, la personalidad está tan interrelacionada con la percepción, actitudes, aprendizaje y motivación que cualquier análisis del comportamiento estaría muy incompleto de no considerar la personalidad.

La personalidad y el comportamiento en las organizaciones

En los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial, muchos investigadores y administradores creyeron que las mediciones de la personalidad podían predecir el desempeño laboral y otros comportamientos laborales. Era común que las compañías aplicaran inventarios psicológicos a los aspirantes para ver si eran adecuados para trabajar en ciertos puestos y para la cultura de la organización. Sin embargo, en los años sesenta se cuestionó la validez o precisión de esas pruebas de personalidad.[31] Una de las principales razones de esta inquietud fue el temor de que esos instrumentos generaran un tratamiento injusto hacia los grupos minoritarios, a quienes era práctica común discriminar en el pasado.

Pese a la preocupación por el posible mal uso de las pruebas de personalidad, fueron muchos más los investigadores que no dejaron de plantearse la pregunta: "¿Influye la personalidad de un individuo en su comportamiento laboral?" Para muchos, la respuesta fue "sí". Además, muchas empresas en la actualidad recurren a las pruebas de personalidad para apoyar decisiones relacionadas con selección de personal, plan de carrera, capacitación y asignación de personas a equipos de trabajo. Por ejemplo, muchas compañías utilizan una prueba de personalidad muy popular, el Inventario de Tipos Myers-Briggs (Myers-Briggs Type Inventory, MBTI), para la formación de equipos, desarrollo gerencial, toma de decisiones, liderazgo y desarrollo profesional. Se informa que cerca de 3 millones de individuos se someten cada año al MBTI.[32] Aunque se ha cuestionado la validez de algunos usos del MBTI,[33] la gran cantidad de compañías y personas que emplean esta prueba es indicadora de la creciente popularidad de las pruebas de personalidad en general.

Este interés y enfoque renovados en la personalidad como clave para entender el comportamiento organizacional generó investigaciones en los siguientes ámbitos: las "Cinco Grandes" dimensiones de la personalidad, el locus de control, la autoeficacia y la creatividad. En las secciones siguientes analizaremos las investigaciones y repercusiones en la administración de cada uno de estos campos de la personalidad.

Las Cinco Grandes dimensiones de la personalidad

La "personalidad" es un término para describir muchos sentimientos y comportamientos. Los psicólogos han identificado literalmente cientos de dimensiones o rasgos de personalidad en los últimos 100 años. No obstante, desde los últimos 25 años más o menos existe el consenso de que, en su mayor parte, la personalidad humana puede describirse en términos de cinco factores o dimensiones.[34] Las "Cinco Grandes" dimensiones de la personalidad son: extroversión, estabilidad emocional, agradabilidad, escrupulosidad y apertura a la experiencia.[35] A continuación describiremos brevemente cada uno de los cinco factores. Al leer las descripciones, formúlese la siguiente pregunta: "¿En qué medida este factor describe mi personalidad?"

La **extroversión** se refiere a la tendencia a ser sociable, gregario, asertivo, comunicativo y activo. Quienes tienen un grado elevado de extroversión suelen disfrutar las pláticas e interacciones con los compañeros de trabajo, y gravitan hacia empleos en los cuales hay mucho intercambio social. Las investigaciones indican que las personas extrovertidas suelen desempeñarse bien en las ventas y los puestos directivos, se desempeñan mejor en los programas de

capacitación y tienen niveles superiores de satisfacción general en el trabajo.[36] Esto indica que organizaciones como Avon y Sharper Image, las cuales dependen mucho de la buena capacitación y desempeño de sus vendedores, se beneficiarían con una prueba de personalidad válida para medir la extroversión como parte de un programa general de selección de personal.

La **estabilidad emocional** es la tendencia a experimentar estados emocionales positivos, como sentirse psicológicamente seguro, tranquilo y relajado. Por otra parte, la ansiedad, depresión, ira y vergüenza son características de un grado de estabilidad emocional bajo. El individuo con una estabilidad baja tiene más probabilidades de experimentar estrés relacionado con el trabajo, tema que analizaremos con mayor detalle en el capítulo 9. Aunque el vínculo entre la estabilidad emocional y el desempeño laboral no parece sólido, hay algunos hallazgos interesantes en las investigaciones en relación con otros comportamientos laborales importantes. Por ejemplo, en un metanálisis (estudio de investigación de gran escala en el que se analizan los resultados de varios estudios anteriores) se descubrió que los niveles de estabilidad emocional bajos se asocian con bajos niveles de motivación a los empleados.[37]

agradabilidad
Una de las Cinco Grandes dimensiones de la personalidad; tendencia a ser cortés, comprensivo, tolerante, confiado y bondadoso.

Ser cortés, comprensivo, tolerante, confiado y bondadoso son rasgos que se asocian con la **agradabilidad**. Al empleado a quien se le describe como "alguien que se lleva bien con los demás" tiene un grado elevado de agradabilidad. Es una dimensión que permite que alguien se desempeñe bien como integrante de un equipo y puede resultar fructífera en puestos en los que es importante desarrollar y mantener buenas relaciones interpersonales.[38] A los individuos que tienen un grado de agradabilidad bajo suele describírseles como groseros, fríos, inhumanos, poco comprensivos y antagónicos. Entre los empleos y profesiones en los que se necesita a individuos con un grado elevado de agradabilidad se hallan servicio al cliente, ventas, auditoría, enfermería, docencia y trabajo social.

escrupulosidad
Una de las Cinco Grandes dimensiones de la personalidad; tendencia a ser confiable, organizado, concienzudo y responsable.

La **escrupulosidad** la manifiestan aquellos a quienes se describe como confiables, organizados, concienzudos y responsables. Quienes son escrupulosos también suelen perseverar, trabajar con ahínco y disfrutar la consecución y finalización de los proyectos. No es difícil entender por qué es un rasgo que valoran mucho todas las organizaciones. Los empleados con un grado bajo de escrupulosidad suelen ser ineficientes, descuidados e incluso holgazanes. Desde la perspectiva de la investigación, la escrupulosidad es la dimensión que se vincula más estrechamente al desempeño laboral. Dicho en forma sucinta, los empleados escrupulosos se desempeñan mejor en muy diversas ocupaciones. Las investigaciones más recientes también indican que los individuos escrupulosos suelen manifestar niveles superiores de motivación y satisfacción en el trabajo,[39] lo mismo que otros comportamientos laborales importantes (retención, asistencia y comportamientos menos contraproducentes).

apertura a la experiencia
Una de las Cinco Grandes dimensiones de la personalidad; refleja hasta qué grado un individuo tiene un criterio amplio, es creativo, curioso e inteligente.

La última dimensión de la personalidad es la **apertura a la experiencia**. Esta dimensión refleja el grado de amplitud de intereses de un individuo y hasta qué punto está dispuesto a asumir riesgos. Entre los rasgos específicos se hallan la curiosidad, amplitud de criterio, creatividad, imaginación e inteligencia. Quienes tienen un grado elevado de apertura a la experiencia suelen prosperar en ocupaciones en las que el cambio es continuo y donde la innovación resulta básica. Por ejemplo, quienes crean efectos especiales espectaculares para películas de acción de gran presupuesto necesitan niveles elevados de esta dimensión de la personalidad. Esto se aplica a los empleados de Cyberware, empresa de efectos especiales que creó muchos de los efectos especiales en la película *Terminator II*. Combinan gráficas computarizadas de vanguardia con tecnología de digitalización a color en tres dimensiones para crear un vasto conjunto de efectos especiales de vanguardia. Los individuos con un grado bajo de apertura a la experiencia (es decir, quienes son poco imaginativos, convencionales y que están ligados a hábitos) no encajarían bien en Cyberware, en donde el cambio y la innovación son cruciales para la supervivencia organizacional.

Según la figura 3.5, las investigaciones sobre las Cinco Grandes dimensiones de la personalidad son prometedoras debido a que las evidencias demuestran que la personalidad influye en comportamientos laborales importantes, como el desempeño en el trabajo, competencia para la capacitación y satisfacción en el trabajo. Este modelo también tiene repercusiones en la administración global y el comportamiento organizacional. Se han obtenido los cinco factores en diferentes culturas y con distintos idiomas.[40] Así, no sorprende que las relaciones entre las Cinco Grandes dimensiones y el desempeño en el trabajo también trascienda las fronteras. Se ha demostrado la existencia de relaciones muy similares en Gran Bretaña, Alemania, Francia, Países Bajos, Noruega y España.[41]

FIGURA 3.5 **Resumen de las Cinco Grandes dimensiones**

Dimensión	Asociada con estos comportamientos en el trabajo	Repercusiones en la administración
Grado elevado de extroversión	Desempeño laboral de administradores y vendedores; competencia para la capacitación	Utilice las evaluaciones de personalidad para identificar a individuos extrovertidos que pudieran ocupar puestos de mucha interacción social.
Grado elevado de estabilidad emocional	Satisfacción general en el trabajo; motivación	Los administradores pueden hacer mucho por aumentar la satisfacción laboral y motivar a los empleados; en estos ámbitos será difícil influir en los empleados con un grado bajo de estabilidad emocional.
Grado elevado de agradabilidad	Buena relación entre los miembros de un equipo; habilidades interpersonales	Los administradores deben tratar de incluir en los equipos a individuos agradables, porque ayudan al equipo a funcionar en forma más llevadera al recurrir a sus buenas habilidades interpersonales para mantener abiertos los canales de comunicación y resolver problemas internos del grupo.
Grado elevado de escrupulosidad	Desempeño laboral en diversas ocupaciones; motivación; satisfacción laboral; retención; asistencia, y comportamientos menos contraproducentes	Con las evaluaciones de personalidad se debe seleccionar a individuos con niveles elevados de escrupulosidad. La selección debe incluir a los recién contratados y los empleados de planta que solicitan ascensos.
Apertura a la experiencia	Competencia para la capacitación	Con la evaluación de la personalidad se debe identificar a los empleados para oportunidades de capacitación importantes.

Esta revisión de las investigaciones sobre la personalidad señala que, incluso con las "Cinco Grandes" dimensiones, no hay un rasgo o grupo de rasgos que prediga con precisión qué tan bien se desempeñará alguien en un determinado proyecto o puesto. Además de evaluar la personalidad de un individuo, las empresas deben recurrir a diversos instrumentos de selección para que los intereses y habilidades de la persona correspondan con un determinado puesto. Entre éstas puede incluirse una entrevista estructurada, una prueba de capacidad cognoscitiva y una prueba de desempeño laboral. El candidato al puesto o el empleado que solicita un ascenso también debe buscar la mejor correspondencia para sí en el puesto y la organización. Utilizar sólo las puntuaciones de una prueba de personalidad a menudo generará un desalineamiento y una mala correspondencia entre la persona y el puesto (y entre la persona y la organización). Una vez en el puesto, quienes se esfuerzan porque haya una "correspondencia" tal vez experimenten niveles más elevados de satisfacción en el trabajo, actitudes más positivas y mejores relaciones con los compañeros.

Además de evaluar a los aspirantes y empleados en algunas dimensiones de las Cinco Grandes, las organizaciones suelen elegir algunos rasgos de personalidad importantes que consideran que se relacionan estrechamente con el desempeño en ciertos puestos y en su organización. Ahora analizaremos tres de esos rasgos de personalidad que son de interés para muchas organizaciones: locus de control, autoeficacia y creatividad.

Locus de control

El *locus de control* de los individuos determina el grado en que creen que sus comportamientos influyen en lo que les sucede.[42] Hay quienes creen que son autónomos, que son dueños de su propio destino y tienen una responsabilidad personal en lo que les pasa. Cuando se desempeñan bien, creen que se debe a su esfuerzo o habilidad. Se les llama *internos*. Otros se perciben como indefensos peones del destino, controlados por fuerzas externas sobre las que tienen poca influencia, si acaso. Cuando se desempeñan bien, creen que se debe a la suerte o a que era una tarea sencilla. Son *externos*. Algunas investigaciones señalan que los externos obtienen pun-

PARADOJA DE LA PERSONALIDAD

Ovick Kar, vicepresidente ejecutivo de TCT Technical Training en Fremont, California, no se explicaba por qué perdía a diestra y siniestra a miembros de su fuerza de ventas. Kar descubrió que hasta los vendedores nuevos se echaban a perder en el trabajo en esta compañía de rápido crecimiento, dedicada a la capacitación en interconexión y telecomunicaciones y especializada en aprendizaje en línea. "Contratábamos a personas que creíamos que correspondían a nuestras necesidades, pero había una elevada rotación y desilusión en el área [de ventas]", recuerda Kar.

En un esfuerzo por hacer que correspondieran mejor los aspirantes con la cultura y las funciones laborales de la compañía, TCT decidió ver más allá de currículos e historiales laborales, y penetrar en la mente y corazón de los aspirantes. En un seminario, Kar aprendió sobre Predictive Index, o PI, un instrumento de medición de la personalidad distribuido por Praendix/PI Management Resources, de Wellesley Hills, Massachusetts.

El instrumento permite a Kar determinar si el estilo "natural" de una persona es adecuado para un determinado puesto. Una vez que empezó a evaluar a los aspirantes con el PI, afirma Kar, se desvanecieron los problemas de retención de empleados de la compañía.

No es inusual que las empresas recurran a pruebas de personalidad para determinar a quién contratarán, retendrán y ascenderán. En una encuesta de 1999 aplicada a 1 054 gerentes de recursos humanos, realizada por la American Management Association, se demuestra que 44 por ciento seleccionaron a sus empleados mediante pruebas de personalidad. Y en estas cifras no aparecen las compañías que utilizan métodos menos ortodoxos para medir la personalidad, como los análisis de escritura o cartas astrológicas.

En los sectores de la alta tecnología e Internet, en donde la rotación es desenfrenada y la lealtad es escasa, esas pruebas prometen seleccionar a empleados dedicados que no abandonen el barco en el momento en que las cosas se ponen difíciles. Los empleadores también se basan en pruebas de personalidad para descubrir todos los aspectos intangibles que no aparecen en un currículo o que no surgen durante una entrevista, sea que un aspirante se desenvuelva bien en situaciones estresantes y en diversas tareas, o si obtiene energía trabajando solo o en investigaciones de largo aliento. Pero en algunos casos estas pruebas son imprecisas, poco éticas y perjudiciales para los empleados y los aspirantes, de modo que empleadores y reclutadores deben extremar precauciones al incorporarlas a sus programas de contratación y ascensos.

Las pruebas de personalidad tienen una finalidad básica: ver cuánto se "ajusta" la personalidad de una persona a la personalidad ideal para un determinado puesto o trayectoria profesional. Por ejemplo, un vendedor debe ser extrovertido y desempeñarse bien en situaciones sociales; un ingeniero debe sentirse cómodo en los periodos de aislamiento y reflexión profunda.

Por supuesto, ninguno de estos recursos es por completo científico. Corresponde a la compañía determinar la personalidad ideal para el puesto que quiere ocupar. Luego, corresponde al aspirante dar un retrato preciso de sí mismo.

Las pruebas de personalidad se remontan a principios del siglo XX, cuando se creó la "teoría del cuadrante". Dicha teoría se popularizó en el lugar de trabajo a finales de los años setenta, cuando David Keirsey publicó su libro *Please Understand Me*, que hizo de Myers-Briggs un nombre muy conocido. Según la teoría del cuadrante, es posible describir a las personas como una combinación de distintos tipos de personalidad. La Myers-Briggs califica a quienes se someten a la prueba en categorías por pares: introvertido/extrovertido, intuitivo/sensorial; racional/emocional y juicioso/perceptivo. Por ejemplo, a una persona que califica como "EIEJ" se le caracteriza como tipo "extrovertida, intuitiva, emocional, juiciosa".

Si bien el Myers-Briggs es un inventario de personalidad general, hay otras pruebas más directas para que las personas encajen con los puestos. Susanne Millar, jefa de consultores de Praendex/PI Management Resources, afirma que la mayoría de sus clientes trabajan en el sector de alta tecnología. Los aspirantes deben elegir, de una lista de 86 adjetivos, los que describan cómo piensan que las demás personas esperan que se comporten en el trabajo. Luego, con la misma lista de adjetivos, deben elegir las palabras que consideren que mejor los describen a ellos.

Una parte de la calificación se basa en qué tan diferente es el estilo "natural" de la persona en relación con lo que se requiere para el puesto. Cuanto mayor sea la discrepancia, menos probabilidades habrá de que la persona sea adecuada para un determinado puesto.

Pese a lo que se aprende sobre los candidatos a los puestos a partir de las evaluaciones de personalidad, los empleadores deben considerar estas pruebas sólo como un factor para determinar si un candidato es adecuado para contratarlo o ascenderlo.

Si se utilizan bien, los instrumentos de personalidad ofrecen a los empleadores esa pequeña seguridad adicional de que el individuo que contratan concordará con la cultura de la compañía y podrá con el trabajo. Un primer paso importante para esto es evaluar de manera exhaustiva los instrumentos disponibles: ¿se verificó la prueba en función de técnicas de evaluación de la personalidad más complicadas, como exámenes psiquiátricos?, ¿la compañía que califica la prueba tiene experiencia en psicología, y qué otras compañías tienen como clientes? Verifique las referencias y hable con los clientes anteriores sobre los resultados de las pruebas.

Por último, no emplee sólo un método. Linda Berens, directora de Temperament Research Institute, en Huntington Beach, California, recomienda a sus clientes que combinen pruebas de personalidad con otros métodos de entrevista, pues "no hay ningún instrumento 100 por ciento preciso".

Herramientas psicológicas

Muestra de recursos para la evaluación de la personalidad

- Las pruebas y la información sobre el Myers-Briggs Personality Inventory se encuentran en www.keirsey.com, un sitio web dedicado al trabajo de David Keirsey, partidario del modelo Myers-Briggs, de la empresa consultora Delta Associates en www.deltaassociates.com.
- Management Psychology Group, en Atlanta, ofrece evaluaciones de la personalidad en línea para compañías y equipos, lo mismo que evaluaciones en persona de la cultura de la compañía y los aspirantes. Para mayor información, vaya a www.managementpsychology.com.
- Praedix/PI Management Resources, con sede en Wellesley Hills, Massachusetts, ofrece capacitación corporativa en evaluación de la personalidad con ayuda del Predictive Index. Para mayor información, vaya a www.piresources.com/pindex.html.
- El Temperament Research Institute, en Huntington Beach, California, ofrece seminarios y capacita a los administradores con el Myers-Briggs y otras pruebas en www.tri-network.com.

Fuente: Annalee Newitz, "The Personality Paradox", *The Industry Standard*, 2 de octubre de 2000, pp. 210-214, y Richard S. Lazarus, "Toward Better Research on Stress and Coping", *American Psychologist*, junio de 2000, pp. 665-673.

¿EL LOCUS DE CONTROL PREDICE EL COMPORTAMIENTO POCO ÉTICO?

En los últimos años hemos visto diversos reportajes en los medios de comunicación sobre fechorías y comportamiento poco ético en los sectores de negocios, gubernamentales y de educación. Los líderes y directivos de Enron, Arthur Andersen, WorldCom, Parmalat y Tyco son algunas personas que han figurado en los titulares de los diarios. ¿Acaso hay factores de personalidad relacionados con las elecciones que hacen los individuos para comportarse con o sin ética? Algunas investigaciones recientes sobre la toma de decisiones éticas arrojan ciertas luces sobre esta interrogante. A continuación aparece una descripción parcial de esta investigación.

En este estudio participaron individuos con una experiencia laboral promedio de cinco años en un ejercicio de canasta en el que desempeñaron el papel de Pat Sneed, gerente nacional de ventas de una empresa de electrónica. Entre las doce o más preguntas en la canasta había dos que exigían decisiones de orden ético. En una, un director de ventas regional informa a Sneed que uno de sus representantes de ventas está dando sobornos. Sneed debe decidir si poner o no fin a los sobornos. En la segunda situación, Sneed recibe un memorando del vicepresidente de producción en el que éste le indica que ha decidido modificar el material de un producto para ahorrar costos de producción. El memorando recomienda que a los clientes no se les informe de este cambio, pese a los problemas que esto pudiera generar. Sneed debe decidir qué hacer, si es que debe hacer algo. Las respuestas de los participantes en el estudio a estas dos situaciones se juzgaron con base en criterios preestablecidos de ética y falta de ética.

Los participantes con un locus de control *interno* demostraron un comportamiento más ético que sus homólogos con un locus de control *externo*. De hecho, el locus de control mostró un efecto de casi el doble en la toma de decisiones éticas que la combinación de todas las demás variables que se incluyeron. Los investigadores señalan que las organizaciones deben evaluar el locus de control al seleccionar a administradores para puestos que conllevan una toma de decisiones éticas. Otros estudios de investigación sustentan esta conclusión.

Fuente: Susan Key, "Perceived Managerial Discretion: An Analysis of Individual Ethical Intentions", *Journal of Managerial Issues* 14, núm. 2 (verano de 2002), pp. 218-234; y L. K. Trevino y S. A. Youngblood, "Bad Apples in Bad Barrels: A Casual Analysis of Ethical Decision-Making Behavior", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1990, pp. 378-386.

tuaciones bajas en las dimensiones de extroversión y estabilidad emocional de las Cinco Grandes.[43] Si usted considera que las calificaciones que recibe comúnmente en la escuela se deben a las clases que tomó, las características de sus profesores o el tipo de pruebas que le aplicaron, es probable que sea usted un externo. Por otra parte, si considera que sus calificaciones por lo general reflejan el tiempo y esfuerzo que dedicó a una determinada clase y su conocimiento de la materia, es muy probable que sea un interno.

En los ambientes organizacionales los internos por lo general no necesitan tanta supervisión como los externos, pues es más probable que crean que su propio comportamiento en el trabajo influirá en resultados como el desempeño, ascensos y sueldo. Algunas investigaciones señalan que el locus de control se relaciona con el comportamiento moral, porque los internos hacen lo que consideran correcto y están dispuestos a asumir las consecuencias de sus actos.[44] En el recuadro de Encuentro organizacional que aparece en la parte superior de esta página se aprecia una posible relación entre locus de control y comportamiento ético.

Autoeficacia

La *autoeficacia* se relaciona con creencias personales respecto a competencias y capacidades. En concreto, se refiere a la creencia propia en su capacidad para realizar bien una labor. Los individuos con un grado elevado de autoeficacia creen con firmeza en sus capacidades de desempeño. El concepto de la autoeficacia abarca tres dimensiones: magnitud, fortaleza y generalidad.

La *magnitud* se refiere al nivel de dificultad que los individuos creen que pueden alcanzar en una tarea. Por ejemplo, Jim tal vez crea que puede dar en el blanco de la diana con una flecha 6 veces en 10 intentos. Sara quizá sienta que puede dar en el blanco 8 veces; por tanto, Sara tiene una mayor magnitud de autoeficacia respecto de esta tarea que Jim. La *fortaleza* se refiere a si es fuerte o débil la creencia en la magnitud. Si en el ejemplo anterior, Jim está moderadamente seguro de que puede dar seis veces en el blanco, mientras Sara se muestra positiva de que puede lograr ocho tiros, Sara está manifestando una mayor fortaleza de la creencia en su capacidad que Jim. Por último, la *generalidad* indica lo generalizada que está la creencia en la propia capacidad en diferentes situaciones. Si Jim piensa que puede dar en el

blanco por igual bien con una pistola y un rifle, y Sara piensa que no puede, Jim manifiesta una mayor generalidad que Sara.

Las creencias en la autoeficacia se aprenden. El factor más importante en el desarrollo de la autoeficacia al parecer lo constituyen las experiencias anteriores. Si en cierto periodo intentamos realizar una tarea y cada vez nos desempeñamos mejor en ella, quizá desarrollemos confianza personal y creamos cada vez más en nuestra capacidad para realizar bien la tarea; a la inversa, si reiteradamente fracasamos en nuestros intentos por realizar bien una tarea, es probable que no desarrollemos fuertes sentimientos de autoeficacia. Sin embargo, es importante darse cuenta de que la autoeficacia suele ser específica de la tarea; es decir, la idea de que podemos desempeñarnos muy bien en un trabajo no por fuerza indica una creencia correspondiente en nuestra capacidad para sobresalir en otras labores.

Según un análisis de la autoeficacia realizado por Gist y Mitchell,[45] las investigaciones sobre la autoeficacia generaron varios hallazgos consistentes. Indicaron que la autoeficacia se asocia al desempeño laboral, elección profesional, aprendizaje y logro, y adaptabilidad a las tecnologías nuevas, y advirtieron que ciertos métodos de capacitación pueden mejorar la autoeficacia en los individuos que se capacitan. En un estudio de investigación de gran escala relacionado se descubrió que los individuos con un grado elevado de autoeficacia solían desempeñarse en un nivel superior.[46] Estas conclusiones también las sustentan las investigaciones de Bandura y Locke, quienes descubrieron que, cuando se combinan con el establecimiento de metas, los individuos con niveles elevados de autoeficacia suelen manifestar niveles superiores de motivación y desempeño.[47]

Por tanto, los sentimientos de autoeficacia tienen diversas repercusiones en la administración y las organizaciones:

- *Decisiones de selección*. Las organizaciones deben seleccionar a individuos que sienten una fuerte autoeficacia. Estos individuos estarán motivados a manifestar los comportamientos que los ayuden a desempeñarse bien. Durante el proceso de contratación/promoción puede aplicarse una prueba de autoeficacia.
- *Programas de capacitación*. Las organizaciones deben considerar los niveles de autoeficacia de los empleados al elegir entre los candidatos para los programas de capacitación. Si el presupuesto para capacitación es limitado, entonces puede realizarse un mejor rendimiento (es decir, desempeño) sobre la inversión en capacitación al enviar sólo a los empleados con un grado elevado de autoeficacia. Estos individuos tenderán a aprender más de la capacitación y, en última instancia, habrá más probabilidades de que utilicen ese aprendizaje para mejorar su desempeño laboral.
- *Establecimiento de metas y desempeño*. Las organizaciones pueden fomentar metas de desempeño superiores en los empleados con niveles elevados de autoeficacia. Esto generará niveles superiores de desempeño en los empleados, lo que es básico para muchas organizaciones en esta época de hipercompetencia.

Indicador de la administración

CREATIVIDAD

Cómo desarrollar la creatividad en el empleado

1. Exhorte a todos para que vean los problemas añejos desde nuevas perspectivas.
2. Asegúrese de que la gente sepa que está bien cometer errores.
3. Proporcione tantas experiencias de trabajo nuevas a tantas personas como sea posible.
4. Ponga el ejemplo con su propio método para abordar los problemas y oportunidades.

Creatividad

La creatividad es un rasgo de la personalidad que comprende la capacidad para desprenderse de pensamientos ligados a hábitos, y generar ideas novedosas y útiles. La creatividad produce innovación y ésta es el alma de cada vez más corporaciones. 3M es famosa por su creatividad e innovación en los productos. Rubbermaid presenta a diario un producto nuevo. Estas compañías y otras, como Hewlett-Packard, Walt Disney, Home Depot y Apple Computer, son muy conocidas por sus esfuerzos para estimular la creatividad.

La creatividad es un rasgo de la personalidad que puede fomentarse y desarrollarse dentro de las organizaciones al dar a las personas la oportunidad y libertad de pensar en formas poco convencionales.[48] Por ejemplo, uno de los principales impedimentos para aumentar la creatividad en los entornos laborales es el temor al fracaso. Si una orga-

nización no tolera los errores y el fracaso, no debe esperar que los empleados asuman el riesgo que suele ser inherente en las aproximaciones creativas a los problemas. En una subsidiaria de alimentos congelados muy exitosa de Heinz, Ore-Ida, la dirección está consciente de que el comportamiento creativo en ocasiones genera errores. Definieron lo que llaman el "fracaso perfecto" e inventaron un canon que se canta como celebración cada vez que ocurre uno. El canon simboliza que ocurrió un fracaso, se aprendió de él y se olvidó. Como los fracasos se analizan abiertamente y se abordan en forma positiva, el comportamiento arriesgado que la dirección trata de alimentar es continuo.

Cada variable de las diferencias individuales que analizamos aquí —herencia y diversidad, capacidades y habilidades, percepción, actitudes y personalidad— influye en la efectividad y la eficacia organizacionales. Los administradores que ignoran la importancia de estas variables no se hacen ningún favor a sí mismos, sus empleados ni sus organizaciones. Al abordar en los siguientes seis capítulos el comportamiento individual, tenga presente la utilidad de estas diferencias individuales para moldear el comportamiento y desempeño de los empleados.

Resumen de aspectos clave

- Entre las principales variables individuales que influyen en el comportamiento en el trabajo se hallan los factores demográficos (p. ej., edad, sexo, raza), capacidades y habilidades, percepción, actitudes y personalidad. Éstas se combinan con diversas variables organizacionales (recursos, liderazgo, recompensas, diseño de puesto, estructura) para moldear comportamientos laborales productivos, no productivos y contraproducentes.
- Las atribuciones que establecemos sobre la forma como ocurre un suceso influyen en nuestro comportamiento. El proceso supone analizar por qué ocurrió algo (atribuir una causa al suceso) y poner esa explicación en un marco general que ofrezca la base para comportamientos posteriores. Por tanto, nuestro comportamiento está moldeado por nuestra percepción de *por qué* suceden ciertas cosas.
- La estereotipia es un proceso con que manejamos en forma más eficaz las exigencias de información masiva. Puede ser un proceso perceptivo útil, incluso necesario. Un prejuicio es una forma particular de estereotipo que se resiste al cambio incluso ante información contraria. Muchos estereotipos son útiles; el prejuicio nunca es útil.
- Una actitud es una predisposición aprendida a responder en forma favorable o desfavorable ante personas, objetos y situaciones. La actitud tiene un componente cognoscitivo (creencias), un componente de efecto (sentimientos) y un componente de comportamiento, que consiste en las intenciones conductuales del individuo.
- Aunque la relación entre satisfacción y desempeño en el trabajo es tan compleja que no se entiende del todo, parece claro que estas dos variables se relacionan en ciertas condiciones. Un planteamiento actual es que las recompensas como consecuencia del buen desempeño, y el grado en que se perciben como razonables, influyen en el grado en que la satisfacción resulta del desempeño, y el grado en que el desempeño se ve influido por la satisfacción.
- Entre las principales fuerzas que influyen en la naturaleza de la personalidad de un individuo se hallan: 1) factores hereditarios, 2) relaciones entre padres e hijos y familiares, 3) clase social y otras fuerzas de pertenencia a grupos, y 4) factores culturales. Estos últimos factores son en particular importantes conforme aumentan las interacciones interculturales en el ambiente de negocios global actual.
- El modelo de las Cinco Grandes dimensiones de la personalidad indica que hay cinco dimensiones básicas para describir la personalidad. Estas cinco dimensiones son extroversión, estabilidad emocional, agradabilidad, escrupulosidad y apertura a la experiencia. La personalidad de cada individuo refleja estos cinco factores en diferentes grados.
- Hay numerosos factores de la personalidad que operan e influyen en el comportamiento. Tres que se identifican con frecuencia como importantes para explicar el comportamiento y el desempeño son el locus de control, autoeficacia y creatividad.

Repaso y preguntas para discusión

1. Son tantos los factores que influyen en el comportamiento de los individuos que resulta imposible predecir con exactitud ese comportamiento en todas las situaciones. ¿Por qué los administradores entonces deben dedicar tiempo a entender las diferencias individuales?
2. ¿En qué sentidos es un proceso útil la estereotipia? ¿Un estereotipo es útil aunque no sea por completo exacto? ¿Nos conviene más deshacernos de nuestros estereotipos o procurar que sean más precisos?
3. ¿Alguna vez ha tenido usted una "mala actitud" hacia una situación, un determinado curso que no le gustó o una tarea de trabajo poco atractiva? ¿Cómo influyó esa actitud en su comportamiento (es decir, desempeño, asistencia, etc.)? ¿Cómo trató de mejorar su actitud?
4. Piense en alguna actitud importante que tenga respecto a una trayectoria profesional. Identifique los tres componentes de esa actitud e indique cómo sería cada respuesta en cuanto a resultados.
5. Conforme la fuerza laboral de Estados Unidos se diversifique mucho más en los próximos 10 años, ¿qué repercusiones tendrá para los administradores al tratar de crear y mantener un ambiente laboral que permita que todo tipo de empleados contribuyan a la organización? ¿Cómo deben tratarse las diferencias individuales de los empleados: aceptarlas/valorarlas o asimilarlas a la cultura de la organización?
6. En el texto identificamos la satisfacción en el trabajo como una actitud importante. ¿Qué otras actitudes son importantes en los entornos laborales?
7. ¿Es usted un interno o un externo? ¿Le gustaría tener a un jefe interno o externo? ¿Por qué?
8. De las Cinco Grandes dimensiones de la personalidad, la escrupulosidad es el factor más importante para predecir el desempeño laboral en la mayor parte de las ocupaciones. ¿Cómo puede desarrollar una persona una mayor escrupulosidad en su trabajo? ¿Qué pasos puede dar usted como administrador para exhortar a los empleados a ser más escrupulosos?
9. Como administrador, ¿cómo puede aumentar usted la sensación de autoeficacia en un subordinado respecto de alguna tarea en el trabajo? ¿Cómo trataría de aumentar la creatividad de sus subordinados?
10. "Si todos se parecieran, la labor de dirigir las organizaciones sería mucho más sencilla." ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con este enunciado? Explique su respuesta.

Lectura

Lectura 3.1: *Una vez más: ¿Difieren administradores y administradoras?*

Gary N. Powell

¿Administradores y administradoras difieren en las cualidades personales que aportan a su trabajo? Sí, si usted cree en dos artículos publicados en influyentes revistas de negocios. Jan Grant, en un artículo de 1988 en *Organizational Dynamics* titulado "Women as Managers: What They Can Offer to Organizations",[1] sostuvo que las mujeres tienen cualidades únicas que las hacen en particular adecuadas como administradoras. En lugar de obligar a las mujeres a entrar en el modelo masculino del éxito gerencial, poner de manifiesto cualidades como la independencia, competitividad, fuerza y razonamiento analítico, Grant sostenía que las organizaciones debían poner mayor énfasis en cualidades femeninas como la afiliación y el apego, espíritu de cooperación y de crianza, y emocionalidad.

El artículo de Felice Schwartz publicado en *Harvard Business Review*, "Management Women and the New

Fuente: Gary N. Powell, "One More Time: Do Female and Male Managers Differ?" *Academy of Management Executive,* agosto de 1990, pp. 68-75.

[1] J. Grant, "Women as Managers: What They Can Offer to Organizations", *Organizational Dynamics,* invierno de 1988, pp. 56-63.

Facts of Life",[2] generó una polémica nacional sobre los méritos de las "mamás que trabajan" (aunque Schwartz no empleó este término). Propuso que las corporaciones debían: 1) distinguir entre "mujeres que anteponen su carrera" y "mujeres que combinan carrera y familia", 2) fomentar las trayectorias profesionales del primer grupo como altas ejecutivas potenciales y 3) ofrecer condiciones de trabajo flexibles y apoyos a la familia al segundo grupo a cambio de menores oportunidades de progreso profesional. Se aceptaba sin mayor cuestionamiento que a las mujeres les interesaban más esas condiciones y, por tanto, que había menos probabilidades de que fueran altas ejecutivas tan adecuadas como los hombres; hay menos discusiones sobre los méritos de los "papás que trabajan".

Administradores y administradoras difieren sin duda en cuanto a progreso en los rangos directivos. Aunque las mujeres han hecho grandes progresos en las labores gerenciales desde 1970, pues la proporción general de gerentes se elevó de 16 a 40 por ciento, la proporción de mujeres que ocupa puestos de alta dirección es de menos de 3 por ciento.[3] Esto puede deberse tan sólo a que el directivo promedio es mayor y más experimentado que la directiva promedio. Después de todo, las trayectorias directivas invariablemente empiezan en la base. Si no hubiera diferencias básicas entre administradores y administradoras, sólo sería cuestión de tiempo para que la proporción de mujeres fuera más o menos igual en todos los niveles directivos.

Pero, ¿hay diferencias básicas entre administradores y administradoras? Según los estereotipos de papeles sexuales tradicionales, los varones son más masculinos (p. ej., independientes, agresivos, competitivos, decisivos) y las mujeres más femeninas (p. ej., comprensivas, amables, tímidas, sensibles a las necesidades de los demás).[4] Los planteamientos de Grant sobre las diferencias entre hombres y mujeres reflejaron estos estereotipos. Sin embargo, no hay un acuerdo en cuanto a la aplicabilidad de estos estereotipos a los administradores. A este respecto, han surgido tres puntos de vista diferentes:

1. *No hay ninguna diferencia*. Las mujeres que siguen la trayectoria no tradicional de la administración rechazan el estereotipo femenino y tienen necesidades, valores y estilos de liderazgo similares a los de los hombres que siguen trayectorias profesionales en la administración.
2. *Diferencias estereotípicas*. Administradoras y administradores difieren en términos de estereotipos, como resultado de las experiencias de socialización tempranas que refuerzan la masculinidad en los varones y la feminidad en las mujeres.
3. *Diferencias no estereotípicas*. Administradoras y administradores difieren en sentidos opuestos a los estereotipos porque ellas tienen que ser excepcionales para compensar las experiencias de socialización tempranas diferentes de las de los hombres.

Hace poco realicé una revisión exhaustiva de las investigaciones sobre las diferencias sexuales en la administración de empresas para determinar hasta qué grado se sustenta cada uno de estos puntos de vista.[5] Consideré cuatro tipos de diferencias posibles: de comportamiento, motivación, compromiso y respuestas de los subordinados (véase la figura 3.6).

La revisión

Los dos tipos de comportamiento directivo estudiados con mayor frecuencia son el comportamiento orientado a la tarea y el comportamiento orientado a la gente.[6] El *comportamiento orientado a la tarea* se dirige al desempeño de los subordinados e incluye iniciar el trabajo, organizarlo y establecer plazos y estándares. El *comportamiento orientado a la gente* se dirige al bienestar de los subordinados y consiste en hacer que confíen en sí mismos, procurar que se sientan a sus anchas y pedirles su opinión en asuntos que les conciernan.

Hay numerosos estudios en cuanto a la diferencia de hombres y mujeres como líderes en estos dos tipos de comportamiento. Entre estos estudios se hallan: 1) estudios de laboratorio en los que a los individuos se les pide que reaccionen a una descripción estandarizada de un líder mujer u hombre o a la dirección de un líder mujer u hombre en una tarea simulada y 2) estudios de campo en los que se compara a hombres y mujeres como líderes en entornos organizacionales reales. En los estudios de laboratorio se controla mejor la variable que se investiga, pero se proporciona menos información sobre el administrador. En consecuencia, es más probable que generen resultados que sustenten los estereotipos en torno a la administración que los estudios de campo.

Los estereotipos de papel sexual indican que los varones, por ser masculinos, tendrán un grado más elevado de comportamiento orientado a la tarea, y las mujeres, por ser femeninas, tendrán un grado más elevado de comportamiento orientado a la gente. Sin embargo, los estereotipos de papel sexual no se sustentan cuando se consideran en su conjunto los resultados de diferentes estudios. Según un "metanálisis" de estudios de investigación, hombres y mujeres manifiestan como líderes grados similares de

[2]F. N. Schwartz, "Management Women and the New Facts of Life", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1989, pp. 65-76.

[3]U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, *Employment and Earnings* (octubre de 1989), cuadro A-22, p. 29; *Handbook of Labor Statistics*, boletín 2175 (diciembre de 1983), cuadro 16, pp. 44-46; J. B. Forbes, J. E. Piercy y T. L. Hayes, "Women Executives: Breaking Down Barriers?" *Business Horizons*, noviembre-diciembre de 1988, pp. 6-9.

[4]Para una revisión de las investigaciones sobre estereotipos de papel sexual, véase D. N. Ruble y T. N. Ruble, "Sex Stereotypes", en A. G. Miller, ed., *In the Eye of the Beholder* (Nueva York, Praeger, 1982).

[5]Para un informe completo de esta revisión con referencias completas, véase G. N. Powell, capítulo 5, "Managing People", en *Women and Men in Management* (Newbury Park, California: Sage, 1988).

[6]Los términos técnicos con que los investigadores se refieren a estos tipos de comportamiento son "comportamiento de inicio de estructura" y "comportamiento de consideración".

FIGURA 3.6 **Diferencias sexuales en la administración: resultados seleccionados**

Dimensión	Resultados
Comportamiento:	
Orientado a la tarea	No hay diferencia.
Orientado a la gente	No hay diferencia.
Calificaciones de efectividad	Diferencia estereotípica en las evaluaciones de los administradores en los estudios de laboratorio: favorecen a los hombres. No hay diferencia en las evaluaciones de los administradores reales.
Respuesta a quien se desempeña mal	Diferencia estereotípica: los hombres utilizan la norma de equidad, en tanto que las mujeres usan la norma de igualdad.
Estrategias de influencia	Diferencia estereotípica: los hombres emplean una gama de estrategias mucho más amplia, estrategias más positivas y estrategias menos negativas. La diferencia disminuye cuando las administradoras tienen un grado elevado de confianza personal.
Motivación	No hay diferencias en algunos estudios. No hay una diferencia estereotípica en otros estudios: el perfil motivacional femenino está próximo al que se asocia con los administradores exitosos.
Compromiso	Evidencias inconsistentes respecto de la diferencia.
Respuestas de los subordinados	Diferencia estereotípica en las respuestas a los administradores en los estudios de laboratorio; se ven favorecidos los administradores que emplean el estilo que corresponde al estereotipo de función de género. No hay diferencia en las respuestas a los administradores reales.

comportamiento orientado a la tarea y comportamiento orientado a la gente del tipo de estudio.

A los líderes varones se les califica como más efectivos en los estudios de laboratorio, pero a los líderes de ambos sexos se les percibe por igual efectivos en "el mundo real".[7]

Hay algunas posibles diferencias sexuales en el comportamiento directivo que se investiga. Por ejemplo, algunas evidencias que sustentan el planteamiento de las "diferencias estereotípicas" señalan que las administradoras y los administradores difieren en sus respuestas al mal desempeño de sus subordinados. Los varones pueden seguir una norma de *equidad*, al basar su respuesta en la consideración de que el mal desempeño se debe a una falta de capacidad o de esfuerzo, y las mujeres siguen una norma de *igualdad*, al tratar por igual a todos los que se desempeñan mal al margen de la supuesta causa.[8] Otras evidencias señalan que administradoras y administradores difieren en cuanto a las estrategias con que influyen en los subordinados (véase la figura 3.6), pero que esta diferencia disminuye conforme las administradoras sienten confianza personal en su puesto.[9] En general, sin embargo, el patrón de resultados de las investigaciones sobre las diferencias sexuales en el comportamiento directivo favorece el planteamiento de que "no hay diferencia".

Las administradoras están por lo menos tan motivadas como los administradores. En algunos estudios se ha descubierto que administradoras y administradores obtienen en esencia las mismas puntuaciones en las pruebas psicológicas de motivos que predicen buenos resultados en la administración, lo que sustenta el planteamiento de que "no hay diferencias". Cuando se encuentran diferencias sexuales, sustentan el planteamiento de las "diferencias no estereotípicas". Por ejemplo, en un estudio sobre cerca de 2 000 administradores, las administradoras informaron necesidades básicas más bajas y necesidades más elevadas de autorrealización. En comparación con los hombres, a las administradoras les preocupaban más las oportunidades de crecimiento, autonomía y reto que el ambiente laboral y el sueldo. Se juzgó que las administradoras manifestaban un "perfil motivacional más maduro y de mayor desempeño" que sus homólogos varones.[10]

Hay un desacuerdo respecto a los diferentes niveles de compromiso de administradores y administradoras.[11] En algunos estudios se ha descubierto que las mujeres están más comprometidas como grupo que los varones; en otros estudios se ha encontrado que las mujeres están menos comprometidas; y otros estudios no revelan ninguna diferencia sexual en cuanto a compromiso. En cambio, hay otros factores distintos del sexo que se relacionan exclusivamente con el compromiso. Por ejemplo, la edad y la educación se asocian en forma positiva con el compromiso. Una mayor satisfacción en el trabajo, un empleo más significativo y una mayor utilización de las habilidades también se asocian con un compromiso más fuerte.[12]

[7]G. H. Dobbins y S. J. Platz, "Sex Differences in Leadership: How Real Are They?", *Academy of Management Review* 11, 1986, pp. 118-127.

[8]G. H. Dobbins, "Effects of Gender on Leaders' Responses to Poor Performers: An Attributional Interpretation", *Academy of Management Journal* 28, 1985, pp. 587-598.

[9]D. Instone, B. Major y B. B. Bunker, "Gender, Self-Confidence, and Social Influence Strategies: An Organizational Simulation", *Journal of Personality and Social Psychology* 44, 1983, pp. 322-333.

[10]S. M. Donnell y J. Hall, "Men and Women as Managers: A Significant Case of No Significant Difference", *Organizational Dynamics*, primavera de 1980, p. 71.

[11]En diferentes corrientes de investigación se examina el compromiso con el trabajo, puesto, trayectoria profesional y organizaciones. Este artículo se refiere sólo al compromiso en general, pues cada tipo de compromiso indica un mayor grado de participación en el trabajo pese a las diferencias finas entre ellos.

[12]L. H. Chusmir, "Job Commitment and the Organizational Woman", *Academy of Management Review* 7, 1982, pp. 595-602.

Aunque administradores y administradoras no se diferenciaban en ningún aspecto, sus subordinados aún reaccionaban ante ellos en forma diferente. Las respuestas de los subordinados a los administradores variaron según el tipo de estudio. En algunos estudios de laboratorio se descubrió que a los administradores se les juzga de manera más favorable cuando su comportamiento encaja con el estereotipo de papel sexual apropiado. A las administradoras que utilizaron un estilo de liderazgo orientado a la gente se les evaluó de manera más positiva que a los administradores que utilizaron ese estilo; y a los administradores que emplearon un estilo orientado a la tarea se les evaluó más positivamente que a las administradoras que recurrieron a ese estilo. Sin embargo, los subordinados no responden en forma diferente a los administradores y administradoras reales, lo que sustenta el planteamiento de que "no hay diferencia". Una vez que los subordinados trabajan para administradoras y administradores, desaparecen los efectos de los estereotipos, y a los administradores se les trata como individuos y no como representantes de su género.[13]

En resumen, las diferencias de género están ausentes en el comportamiento orientado a la tarea, el comportamiento orientado a la gente, las calificaciones de efectividad de los administradores reales y las respuestas de los subordinados a los administradores reales. Las diferencias estereotípicas en ciertos tipos de comportamiento directivo y en algunas calificaciones de los administradores en los estudios de laboratorio favorecen a los administradores. Por otra parte, cuando aparecen diferencias en los perfiles motivacionales, no son estereotípicas y favorecen a las administradoras. Aunque los resultados respecto a las diferencias sexuales en cuanto a compromiso no son concluyentes, las diferencias sexuales no son tan amplias como otros tipos de diferencias.

Esta revisión sustenta el planteamiento de que "no hay diferencia" en el ámbito de las diferencias sexuales en la administración. No hay mucha diferencia entre las necesidades, los valores y los estilos de liderazgo de administradores y administradoras. Son pocas las diferencias sexuales que se encontraron, se hallan más en estudios de laboratorio que en estudios de campo y suelen anularse entre sí.

Repercusiones en las organizaciones

Las repercusiones de esta revisión son claras: *si no hay diferencias entre administradores y administradoras, las compañías no deben actuar como si las hubiera*. Por el contrario, deben seguir dos principios en sus acciones:

1. No aplicar criterios de género cuando haya puestos directivos vacantes ni tampoco en el caso de administradores actuales y potenciales, excepto cuando busquen conscientemente compensar los efectos de la discriminación en el pasado.
2. Tratar de reducir al mínimo las diferencias en las experiencias laborales de sus administradores y administradoras para que no surjan diferencias sexuales artificiales en las trayectorias profesionales de los empleados.

Grant basó sus recomendaciones en las "diferencias estereotípicas". Según su planteamiento, las organizaciones se beneficiarían si concedieran mayor valor a las cualidades especiales de las mujeres.[14]

> Estas habilidades de los "recursos humanos" son básicas para detener la oleada de alienación, apatía, cinismo y baja moral en las organizaciones [...] Para que las organizaciones se vuelvan más humanitarias, menos alienadas y más sensibles a los individuos que trabajan para ellas, quizá necesiten aprender a valorar tanto el proceso como el producto. Las mujeres tienen mucho que ver con los procesos de nuestra sociedad; esta incidencia se deriva de su gran participación en el proceso reproductor y su experiencia temprana en la vida familiar [...] Por tanto, las mujeres tal vez sean en efecto la fuerza más radical a la que pueda recurrirse para generar un cambio organizacional.

Las habilidades de los recursos humanos son sin duda esenciales para las organizaciones actuales. Las corporaciones a las que sólo les interesa sacar un producto y prestan poca atención a las necesidades de sus empleados tal vez no tengan una fuerza laboral comprometida ni sean efectivas a la larga. Sin embargo, las mujeres están en riesgo cuando las corporaciones suponen que ellas tienen el monopolio sobre las habilidades de recursos humanos. El riesgo es que las coloquen sólo en puestos directivos que exijan sobre todo sensibilidad social y habilidades interpersonales para tratar con individuos y grupos con intereses especiales (p. ej., relaciones públicas, manejo de recursos humanos, asuntos del consumidor y responsabilidad social corporativa). Estos puestos suelen ser funciones del departamento de personal, periféricos a las funciones de línea más poderosas de finanzas, ventas y producción, y pocas veces los consideran en términos elevados el personal de línea. A las administradoras se les encuentra en forma desproporcionada en esos puestos, fuera de las trayectorias profesionales que conducen con mayor frecuencia a los puestos de alta dirección.[15] Las corporaciones que se basan en las aseveraciones de Grant sobre las capacidades especiales de las mujeres pueden muy bien perpetuar esa tendencia. Por tanto, es muy importante que se divulguen los hechos sobre las diferencias sexuales en la administración entre quienes toman las decisiones importantes. Cuando los individuos tienen puntos de vista estereotípicos sobre las diferencias sexuales pese a los hechos, puede probarse alguno de estos dos métodos:

[13]K. M. Bartol y D. A. Butterflied, "Sex Effects in Evaluating Leaders", *Journal of Applied Psychology* 61, 1976, pp. 446-454; J. Adams, R. W. Rice y J. Instone, "Follower Attitudes toward Women and Judgements Concerning Performance by Female and Male Leaders", *Academy of Management Journal* 27, 1984, pp. 636-643.

[14]Grant, p. 62.

[15]G. N. Powell, "Career Development and the Woman Manager: A Social Power Perspective", *Personnel*, mayo-junio de 1980, pp. 22-32.

1. Enviarlos a programas como talleres sobre diversidad cultural, para que cobren conciencia de las influencias que ejercen los sesgos relacionados con el género (así como con la raza, edad, etc.) en sus decisiones y aprendan a impedir dichos sesgos. Por ejemplo, Levi Strauss puso a todos sus ejecutivos, incluso el presidente, en un programa exhaustivo de tres días diseñado para hacerlos examinar sus actitudes hacia las mujeres y las minorías en el trabajo.[16]
2. Reconocer que es difícil modificar creencias y actitudes y enfocarse más bien en cambiar el comportamiento. Si las personas están motivadas a ser imparciales en términos de género al tomar decisiones mediante una valoración del desempeño efectiva y un sistema de recompensas respaldado por el director general, a menudo llegan a creer en lo que hacen.[17]

Las organizaciones deben hacer lo posible por equiparar la experiencia laboral de administradoras y administradores igualmente calificados. Esto significa abandonar el modelo de trayectoria profesional exitosa como secuencia ininterrumpida de ascensos a puestos de mayor responsabilidad que conduce hasta los rangos superiores. Muy a menudo, cualquier solicitud de licencia profesional por razones familiares, sea por parte de una mujer o de un hombre, se percibe como evidencia de falta de compromiso profesional.

Schwartz basó sus recomendaciones en una diferencia sexual real: son más mujeres que hombres las que abandonan el trabajo por razones familiares debido a las exigencias de la maternidad y las diferentes tradiciones y expectativas de ambos géneros. Sin embargo, su solución sustituye un tipo de diferencia sexual distinto, que esas mujeres permanecen en el trabajo con oportunidades profesionales reducidas permanentemente. No reconoce que la orientación profesional de las mujeres puede cambiar durante sus trayectorias profesionales. Las mujeres pueden abandonar temporalmente el camino de ser mujeres dedicadas al trabajo por el de ser mamás que trabajan, pero después estar listas y en posibilidades de reanudar el camino de las mujeres dedicadas al trabajo. Una vez clasificadas como mujeres que trabajan y atienden a la familia, resulta difícil que las reclasifiquen como mujeres dedicadas sobre todo a su profesión, aunque su compromiso profesional recupere su nivel original.

Las corporaciones deben ofrecer tanto a los papás que trabajan como a las mamás que trabajan la certidumbre de que tratan a sus empleadas y empleados por igual. Sin embargo, si las mujeres optaran por esos programas más que los hombres y cualquiera que optara por uno se frenara en su búsqueda de una trayectoria profesional como directivo en el futuro, los programas contribuirían a una diferencia sexual en el acceso a los puestos de alta dirección. No deben ponerse restricciones automáticas a las perspectivas profesionales posteriores a los individuos que eligen condiciones de trabajo alternas. A quienes quisieran entregarse de nuevo a su trayectoria profesional debe permitírseles hacerlo una vez que demostraran las habilidades y el compromiso necesarios.

Hay otras formas en que las organizaciones pueden reducir al mínimo las diferencias sexuales en las experiencias laborales de los administradores de ambos sexos. Por ejemplo, la mayoría de los altos ejecutivos, hombres y mujeres, han tenido uno o más mentores, y el mentoring ha sido muy importante para su progreso y éxito.[18] Sin embargo, como observara Kathy Kram, experta en el proceso de *mentoring*, "Es mucho más sencillo que las personas enseñen a otras personas que son como ellas".[19] Las administradoras de menor nivel tienen mayores dificultades para encontrar mentores que los administradores de niveles equivalentes, debido a que hay una menor cantidad de altas ejecutivas. A menos que las empresas hagan algo, esto confiere a los administradores de nivel bajo una ventaja sobre sus homólogas para progresar.

Algunas compañías tratan de superar las barreras sexuales al asignar a administradores de nivel bajo prometedores con mentores que ocupan puestos altos. Por ejemplo, en el Bank of America, a los ejecutivos de mayor antigüedad se les pide que funjan como mentores de tres o cuatro administradores menos experimentados durante un periodo de un año. También se instrumentan programas de *mentoring* formales en Jewel Companies, Aetna, Bell Labs, Merrill Lynch y Federal Express. Estos programas, por supuesto, no garantizan el éxito profesional de los receptores del *mentoring*. Sin embargo, contribuyen a una mayor disponibilidad de mentores para administradores de ambos sexos.[20]

Las compañías también influyen en las experiencias laborales mediante los programas de capacitación y desarrollo que fomentan o exigen que tomen sus directivos y gerentes. Estos programas contribuyen a una diferencia sexual en las experiencias laborales si 1) a hombres y mujeres se les diagnostica sistemáticamente que tienen diferentes necesidades de desarrollo y, por tanto, siguen programas diferentes o 2) se segrega deliberadamente a hombres y mujeres en esos programas. En el pasado se ha defendido y cumplido con estas dos condiciones. Por ejemplo, en un artículo de 1972 en *Personnel Journal*, Marshall Brenner llegó a la conclusión de que[21]

[16] P. Watts, "Bias Busting: Diversity Training in the Workplace", *Management Review*, diciembre de 1987, pp. 51-54; y B. Zeitz y L. Dusky, "Levi Strauss", en *The Best Companies for Women* (Nueva York: Simon and Schuster, 1988).

[17] L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Evaston, Illinois: Row, Peterson, 1957).

[18] *The Corporate Woman Officer* (Nueva York: Heidrich & Struggles, 1986); G. R. Roche, "Much Ado about Mentors", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1979, pp. 14-28; D. M. Hunt y C. Michael, "Mentorship: A Career Training and Development Tool", *Academy of Management Review* 8, 1983, pp. 475-485; y R. N. Noe, "Women and Mentoring: A Review and Research Agenda", *Academy of Management Review* 13, 1988, pp. 65-78.

[19] "Women and Minority Workers in Business Find a Mentor Can Be a Rare Commodity", *Wall Street Journal*, 11 de noviembre de 1987, p. 39.

[20] K. E. Kram, capítulo 7, "Creating Conditions That Encourage Mentoring", en *Mentoring at Work* (Glenview, Illinois: Scott, Foresman, 1985).

[21] M. H. Brenner, "Management Development for Women", *Personnel Journal*, marzo de 1972, p. 166.

las mujeres en general necesitarán realizar, en el futuro inmediato, diferentes actividades directivas de desarrollo que los hombres. Esto se basa en investigaciones que demuestran que, en general, poseen diferentes habilidades y actitudes hacia la función directiva que los varones.

Esta revisión indica lo contrario, sobre todo en el caso de mujeres y hombres que ya están en puestos directivos. Las administradoras no necesitan inscribirse en un programa de "capacitación en asertividad": ya saben cómo ser asertivas. Más bien necesitan tener acceso a actividades de capacitación y desarrollo avanzadas, como maestrías en administración de empresas o talleres en liderazgo ejecutivo, tal como los varones.

Algunas de las actividades disponibles, como el Taller para Mujeres Ejecutivas que imparte el Center for Creative Leadership (CCL), sólo están abiertos a las mujeres. Además, algunas compañías, como Northwestern Bell, cuentan con sus propios programas de liderazgo ejecutivos destinados exclusivamente a las mujeres. Tales programas, cuando se asiste en forma voluntaria, ofrecen a las administradoras una oportunidad útil para "compartir experiencias e ideas con otras ejecutivas en un ambiente único", como lo plantea el catálogo del CCL, y ofrecen también una valiosa capacitación para ejecutivas.[22] Sin embargo, debe recomendarse en general a mujeres y hombres para los programas de capacitación y desarrollo según sus necesidades individuales y no en función del sexo al que pertenezcan. Casi la mitad de las compañías consideradas las "mejores empresas para mujeres" en un libro reciente se basan en la capacitación y los talleres para desarrollar a su talento directivo de gran potencial. Sin embargo, muchas de estas compañías, incluso Bidermann Industries, General Mills, Hewitt Associates, Neiman-Marcus y PepsiCo., tienen programas especiales para mujeres: tan sólo asignan a las mejores y más brillantes personas, sin importar el sexo al que pertenezcan.[23]

En conclusión, las organizaciones no deben suponer que los administradores de ambos sexos difieren en cuanto a cualidades personales. También deben asegurarse de que sus políticas, prácticas y programas reduzcan al mínimo la creación de diferencias sexuales en las experiencias de los administradores de ambos sexos en el trabajo. Hay pocas razones para creer que las mujeres o los hombres son directivos superiores, o que mujeres y hombres son administradores de diferentes tipos. Más bien, es probable que haya personas con un grado de desempeño directivo excelente, promedio y deficiente en cada sexo. El éxito en el mercado tan competitivo de la actualidad exige que las organizaciones hagan el mejor uso del talento de que disponen. Para ello, necesitan identificar, desarrollar, estimular y promover a los administradores más efectivos, independientemente del sexo al que pertenezcan.

[22] *Programs: Center for Creative Leadership*, Greensboro, Carolina del Norte, 15, julio de 1988-junio de 1989.

[23] Zeitz & Dusky, "Levi Strauss", en *The Best Companies.*

Ejercicio

Ejercicio 3.1: *Dilucidaciones sobre la personalidad*

Los 27 enunciados siguientes están diseñados para que sepa cómo se percibe usted a sí mismo. En el espacio en blanco junto a cada uno de estos enunciados escriba el número que mejor describa qué tan de acuerdo o no está con el enunciado, o qué tan cierto o falso es en lo que a usted atañe. Los números representan lo siguiente:

5 = Completamente de acuerdo o definitivamente cierto
4 = De acuerdo en general o cierto en su mayor parte
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo. Ni cierto ni falso
2 = En desacuerdo en general o falso en su mayor parte
1 = Completamente en desacuerdo o definitivamente falso

Fuente: Este ejercicio vivencial de retraolimentación personal se reproduce con autorización de *Subordinates' Management Styles Survey* de Bernard M. Bass, Enzo R. Valenzi y Larry D. Eldrige.

Ejemplo:
__2__ A usted le gusta jugar "bridge".

(El "2" en el espacio que está junto al enunciado indica que usted está en desacuerdo en general: se muestra más negativo que neutral respecto que disfruta el "bridge".)

_____ 1. En algunas circunstancias en el pasado ha llevado la batuta.
_____ 2. Todos deben confiar en una fuerza sobre natural cuyas decisiones uno debe obedecer siempre.
_____ 3. A usted le gusta realizar actividades que tienen que ver con las ventas o la habilidad para vender.
_____ 4. Por regla, usted evalúa sus acciones anteriores con cuidado.
_____ 5. Suele observar a quienes lo rodean para ver cómo influyen sus palabras y acciones en ellos.

_____ 6. Lo que gana depende de lo que sabe y el esfuerzo que dedique.
_____ 7. En general, quienes tienen autoridad hacen su parte de labores desagradables sin pasárselas a los demás.
_____ 8. El remedio para los problemas sociales consiste en eliminar a quienes son deshonestos, inmorales e inferiores mentalmente.
_____ 9. En la actualidad, la mayoría de la gente se gana el salario con su propio trabajo.
_____ 10. El tipo de persona más bajo es el que no quiere ni respeta a sus padres.
_____ 11. Hay dos clases de personas; débiles y fuertes.
_____ 12. Usted es la clase de persona que suele mirar introspectivamente y analizarse.
_____ 13. Sus ascensos dependen más de las personas que conoce que de lo bien que realiza su labor.
_____ 14. A todos los niños debe enseñárseles a obedecer y respetar a la autoridad.
_____ 15. Quienes ocupan cargos públicos suelen anteponer sus propios intereses a los intereses públicos.
_____ 16. Muchos jefes merecen en realidad sueldos más bajos que sus empleados.
_____ 17. Asumir responsabilidades importantes como iniciar su propia empresa es algo que a usted le gustaría hacer.
_____ 18. Un insulto a su buen nombre nunca debe quedar sin castigo.
_____ 19. En una reunión, usted se haría oír si estuviera en desacuerdo con alguien que usted está convencido que está equivocado.
_____ 20. Pensar en problemas complejos es algo que usted disfruta.
_____ 21. En general, a las personas se les paga bien por sus aportaciones a la sociedad.
_____ 22. Es mejor trabajar para un buen jefe que para uno mismo.
_____ 23. Muchas veces a usted le gustaría saber las verdaderas razones por las que algunas personas se comportan como lo hacen.
_____ 24. A la larga, cada quien recibe lo que merece.
_____ 25. En la mayor parte de las organizaciones se cree que deben pagarse salarios justos por jornadas justas.
_____ 26. El progreso se basa más en su desempeño que en sus políticas.
_____ 27. No puede esperar que quienes están por encima de usted lo traten con justicia a menos que insista en ello.

Tome sus respuestas a las preguntas anteriores y póngalas abajo en los espacios correspondientes. En los casos en que haya un asterisco antes del número, utilice la *puntuación inversa* y reste su puntuación a seis, es decir, 1 se vuelve 5, 4 se vuelve 2, etc. Los asteriscos indican que debe cambiar las puntuaciones originalmente elevadas por bajas y viceversa.

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
6. _____	1. _____	*2. _____	4. _____
7. _____	3. _____	*8. _____	5. _____
9. _____	17. _____	*10. _____	12. _____
*13. _____	19. _____	*11. _____	20. _____
*15. _____	*22. _____	*14. _____	23. _____
*16. _____	Total _____	*18. _____	Total _____
21. _____		Total _____	
24. _____			
25. _____			
26. _____			
*27. _____			
Total _____			

Ahora tome cada total y divídalo entre la cantidad de respuestas para obtener sus respuestas promedio, es decir 2.3, 3.2, 4.1, etc. En una escala del 1 al 5, esto mide cómo se percibe usted a sí mismo en cada uno de estos cuatro ámbitos.

Puntuación promedio

Los cuatro ámbitos, representados por los grupos 1 a 4, son, respectivamente:

_____ 1. Justo. Esta puntuación mide hasta qué punto usted percibe que el mundo lo trata con justicia.
_____ 2. Asertivo. Esta puntuación mide hasta qué punto se percibe como alguien agresivo.
_____ 3. Igualitario. Esta puntuación mide hasta qué punto se percibe como alguien no autoritario.
_____ 4. Introspectivo. Esta puntuación mide hasta qué punto usted se percibe como alguien que piensa en las cosas que suceden a su alrededor y trata de determinar por qué ocurren.

Caso

Caso 3.1: *Bob Knowlton*

Bob Knowlton estaba sentado a solas en la sala de consulta del laboratorio. El resto del grupo se había marchado. Una de las secretarias había terminado y habló durante un rato sobre el reclutamiento reciente de su esposo en el ejército y que finalmente se había ido. Bob, solo en el laboratorio, se deslizó un poco más abajo en la silla, mirando con satisfacción los resultados de la primera prueba de la nueva unidad de fotones.

Le gustaba quedarse cuando los demás ya se habían ido. Su nombramiento como jefe de proyecto aún era muy reciente como para que sintiera un placer profundo. Sus ojos estaban puestos en las gráficas que tenía delante, pero en su mente oía al doctor Jerrold, jefe del proyecto, decir de nuevo: "Hay algo sobre este lugar con lo que puedes contar. ¡El cielo es el límite para un hombre que produce!" Knowlton sintió de nuevo el hormigueo de la felicidad y la vergüenza. ¡Vaya!, se dijo para sí, pues sí que he producido. No le estaba tomando el pelo a nadie. Había llegado a los Laboratorios Simmons hacía dos años. Durante una evaluación de rutina de algunos componentes Clanson rechazados, había dado con la idea del correlacionador de fotones y el resto vino solo. Jerrold había sido entusiasta: había establecido un proyecto aparte para investigar y desarrollar el dispositivo más a fondo y le habían asignado la labor de dirigirlo. La secuencia completa de sucesos aún le parecía a Knowlton un poco milagrosa.

Salió de su ensueño y se inclinó con determinación sobre las hojas cuando oyó que alguien entraba en la habitación a sus espaldas. Volteó expectante. Jerrold solía permanecer hasta tarde y de vez en cuando llegaba a charlar. Esto siempre hacía que el final de la jornada fuera en especial placentero para Bob. Sin embargo, esta vez no era Jerrold. El hombre que había llegado era un extraño. Era alto, delgado y muy oscuro. Llevaba puestos unos anteojos de armazón metálica y tenía un cinturón ancho de piel con una hebilla de bronce grande. Lucy comentó después que era el tipo de cinturón que solían llevar los peregrinos.

El extraño sonrió y se presentó. "Hola, soy Simon Fester. ¿Eres Bob Knowlton?" Bob asintió y ambos se estrecharon las manos. "El doctor Jerrold me dijo que te encontraría aquí. Hablamos sobre tu trabajo y estoy muy interesado en lo que estás haciendo." Bob lo invitó a sentarse.

Fuente: Este caso lo preparó el profesor Alex Bavelas para los cursos de administración de investigación y desarrollo de la Escuela de Administración Industrial del Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, y se reproduce con autorización.

Fester no parecía pertenecer a ninguna de las categorías normales de visitantes: cliente, bombero, accionista. Bob señaló con el dedo las hojas que estaban en la mesa. "Éstos son los resultados preliminares de una prueba que estamos realizando. Tenemos un nuevo aparato y tratamos de entenderlo. No está terminado, pero puedo mostrarle la sección que estamos probando."

Bob se levantó, pero Fester estaba concentrado profundamente en las gráficas. Un instante después, Fester se volvió hacia Bob con una sonrisa extraña. "Parecen puntos en una superficie de Jennings. Yo he estado probando algunas funciones de correlación de superficies, ese tipo de cosas como te imaginarás." Bob, quien no tenía idea de lo que hablaba Fester, contestó con una sonrisa y asintió con la cabeza, y de inmediato se sintió incómodo. "Déjeme mostrarle el monstruo", dijo, y lo llevó a la sala de trabajo.

Después de que salió Fester, Knowlton guardó discretamente las gráficas, con una vaga sensación de inquietud. Luego, como si hubiera tomado una decisión, cerró con llave y tomó el camino largo para pasar por la oficina de Jerrold. Pero la oficina estaba cerrada. Knowlton se preguntó si Jerrold y Fester en verdad se habían reunido.

A la mañana siguiente, Knowlton se dirigió a la oficina de Jerrold, le mencionó que había charlado con Fester y le preguntó quién era.

"Siéntate un minuto", dijo Jerrold, "Quiero hablar contigo sobre él. ¿Qué piensas de Fester?" Knowlton contestó con sinceridad que Fester era muy brillante y quizá muy competente. Jerrold parecía complacido.

"Lo estamos contratando", dijo Jerrold. "Ha hecho una muy buena trayectoria en varios laboratorios y parece tener ideas sobre los problemas que estamos manejando aquí." Knowlton asintió, y al instante deseó que no pusieran a Fester con él.

"No sé aún dónde lo colocaré", continuó Jerrold, "pero parece interesado en lo que haces. Pensé que podría pasar cierto periodo contigo de entrada". Knowlton asintió, pensativo. "Si su interés en tu trabajo continúa, puedes incorporarlo a tu grupo."

"Bueno, parecía tener algunas buenas ideas incluso sin conocer exactamente lo que estamos haciendo", respondió Knowlton. "Espero que se quede, nos agradaría contar con él."

Knowlton regresó al laboratorio con sentimientos encontrados. Fester sería bueno para el grupo, pensó Knowlton. Era inteligente, había producido. Knowlton pensó de nuevo en la promesa de Jerrold cuando lo había ascendido: "el que produce en este negocio, pro-

gresa". Las palabras ahora parecían tener un dejo de amenaza.

Ese día Fester apareció hasta media tarde. Explicó que había tenido un almuerzo prolongado con Jerrold, en el que analizaron su lugar en el laboratorio. "Sí", dijo Knowlton, "hablé con Jerry esta mañana y ambos pensamos que podrías trabajar con nosotros durante un tiempo."

Fester sonrió en la misma forma como cuando mencionó la superficie de Jenning. "Será un placer", dijo.

Knowlton presentó a Fester con los demás integrantes del laboratorio. Fester y Link, el matemático del grupo, congeniaron muy bien y pasaron el resto de la tarde analizando un método de análisis de patrones al que Link le había estado dando vueltas en el último mes.

Eran las 6:30 cuando Knowlton abandonó el laboratorio esa noche. Había estado esperando casi con ansia el final de la jornada, cuando todos se marcharan y él pudiera sentarse en las silenciosas salas, relajarse y pensar. "¿Pensar en qué?", se preguntó. No sabía. Poco después de las 5:00 p.m. se habían ido todos excepto Fester, y lo que siguió fue casi un duelo. A Knowlton lo molestó que lo sacaran de su periodo de silencio y al final decidió resentido que Fester debía irse primero.

Fester estaba sentado en la mesa de conferencias leyendo y Knowlton estaba sentado en su escritorio en el pequeño cubículo de paredes de cristal que usaba durante el día cuando no quería que lo molestaran. Fester había conseguido los informes de progresos del último año y los estaba estudiando con todo cuidado. El tiempo se hacía eterno. Knowlton garabateó en un bloc de notas, la tensión crecía dentro de él. ¿Qué demonios pensaba Fester que iba a hallar en los informes?

Knowlton por fin se rindió y ambos abandonaron el lugar juntos. Fester se llevó consigo varios informes para estudiarlos por la noche. Knowlton le preguntó si consideraba que los informes daban una imagen clara de las actividades del laboratorio.

"Son excelentes", respondió Fester con sinceridad manifiesta. "No sólo son buenos informes, sino que lo que informan es también extraordinariamente bueno." A Knowlton lo sorprendió el alivio que experimentó y se mostró casi jovial al despedirse.

De regreso a casa en su auto, Knowlton se sintió más optimista respecto a la presencia de Fester en el laboratorio. Nunca había entendido a cabalidad el análisis que Link trataba de hacer. Si hubiera algo malo en el método de Link, Fester quizá lo habría notado. "Y si me hubiera equivocado", murmuró, "no sería tan diplomático".

Knowlton le describió a Fester a su esposa, quien quedó asombrada por el cinturón de piel ancho y la hebilla de bronce.

"Es el tipo de cinturón que solían llevar los peregrinos", comentó riéndose.

"A mí no me preocupa cómo se sujeta los pantalones", bromeó con ella. "Temo que sea de los que tienen que hacer de genios dos veces al día. Y eso puede ser muy difícil para el grupo."

Knowlton llevaba varias horas dormido cuando se despertó de un sobresalto por el teléfono. Se dio cuenta de que había sonado varias veces. Se estiró en la cama para alcanzar el aparato refunfuñando sobre locos que llaman a altas horas de la noche. Era Fester. Sin que mediara excusa alguna, en apariencia ajeno a la hora, Fester inició todo un recital emocionado sobre cómo podía resolverse el problema de patrones de Link.

Knowlton cubrió el auricular para responder al susurro entre sueños de su esposa "¿Quién es?" "Es el genio", respondió Knowlton.

Fester, ignorando por completo que eran las 2:00 de la mañana, siguió muy emocionado con su explicación de un método del todo nuevo para resolver algunos problemas de fotones en el laboratorio con los que había tropezado al analizar los experimentos anteriores. Knowlton se las arregló para imprimir algo de entusiasmo a su propia voz y permaneció ahí, medio aturdido y muy incómodo, oyendo los casi interminables comentarios de Fester sobre lo que había descubierto. Tal vez no sólo era un nuevo método, sino también un análisis que demostraba las debilidades inherentes del experimento anterior y que si se seguía experimentando en esa línea sin duda no se llegaría a ninguna conclusión. El día siguiente Knowlton pasó toda la mañana con Fester y Link, el matemático; la reunión matutina acostumbrada del grupo de Bob se suspendió para que el trabajo de Fester de la noche anterior pudiera realizarse de manera exhaustiva. Fester estaba muy ansioso de realizar esto, y Knowlton no estaba muy contento de haber suspendido la reunión por razones personales.

Durante los siguientes días, Fester se sentó en la oficina de atrás que le habían habilitado y no hizo otra cosa que leer los informes de progresos del trabajo que se había realizado en los últimos seis meses. Knowlton descubrió que sentía cierta aprehensión por la reacción que pudiera tener Fester ante su trabajo. Lo sorprendió un poco lo que sentía. Siempre se había sentido orgulloso —aunque lo disimulaba con una cara convincentemente modesta— de que su grupo hubiese descubierto nuevos fundamentos en el estudio de los dispositivos de medición de fotones. Ahora ya no estaba tan seguro y le parecía que Fester podría demostrar con facilidad que la línea de investigación que habían seguido no era sólida, o incluso poco imaginativa.

A la mañana siguiente (como de costumbre), los miembros del laboratorio, incluso las chicas, se sentaron en torno a la mesa de conferencias. Bob siempre se enorgullecía de que el grupo en su conjunto guiara y evaluara el trabajo del laboratorio, y le agradaba repetir que no era una pérdida de tiempo incluir a las secretarias

en esas reuniones. A menudo, lo que empezaba como un recital aburrido de premisas básicas para un escucha neófito descubría nuevas formas de ver estas premisas que no se le habrían ocurrido al investigador que las había aceptado desde hace mucho como base necesaria de su trabajo.

Estas reuniones del grupo también le servían a Bob en otro sentido. Reconocía para sí que se habría sentido menos seguro si hubiera tenido que dirigir el trabajo desde su propia mente, por así decirlo. Con la reunión del grupo como principio de liderazgo, siempre era posible justificar la exploración de callejones sin salida debido al efecto educativo general en el equipo. Fester estaba ahí; Lucy y Martha, también. Link estaba sentado junto a Fester y su conversación sobre el estudio matemático de Link aparentemente continuaba desde el día anterior. Los demás miembros, Bob Davenport, George Thurlow y Arthur Oliver, aguardaban en silencio.

Knowlton, por razones que no entendió muy bien, propuso como tema de análisis esa mañana un problema al que todos ellos le habían dedicado mucho tiempo con anterioridad y habían llegado a la conclusión de que no era posible una solución, que no había una forma factible de tratarlo en forma experimental. Davenport subrayó que era inútil retomarlo, que estaba satisfecho de que no hubiera forma de abordar el problema con el equipo y las capacidades físicas del laboratorio.

Esta frase tuvo el efecto de un disparo de adrenalina en Fester. Dijo que le gustaría saber con detalle cuál era el problema y, encaminándose hacia el pizarrón, empezó a establecer los "factores" conforme varios miembros del grupo empezaron a exponer el problema y escuchar al mismo tiempo las razones por las que se había abandonado.

Muy pronto, en la descripción del problema quedó de manifiesto que Fester no iba a estar de acuerdo con la imposibilidad de atacarlo. El grupo se dio cuenta de esto y al final se fueron reduciendo los materiales descriptivos y el recuento de razonamientos que habían conducido a abandonarlo. Fester inició su planteamiento, que, al desarrollarlo, daba la impresión de que lo hubiera preparado la noche anterior, aunque Knowlton sabía que esto era imposible. Quedó impresionado con la forma organizada y lógica con que Fester presentó las ideas que se le habían ocurrido apenas unos minutos antes.

Sin embargo, Fester tenía algunas cosas que decir que dejaron a Knowlton con una mezcla de molestia, irritación y, al mismo tiempo, una sensación de superioridad sobre Fester al menos en un ámbito. Fester era de la opinión de que la forma en que se había analizado el problema era en verdad típica del razonamiento de grupo y, con un aire de sofisticación que dificultaba discrepar al escucha, procedió a comentar sobre el énfasis estadounidense en las ideas de grupo, describiendo de modo satírico las formas en que conducían a un "nivel elevado de mediocridad".

Durante este periodo Knowlton observó que Link miraba indiferente el suelo, y era muy consciente de las miradas que George Thurlow y Bob Davenport le dirigían en varios momentos del breve discurso de Fester. En su fuero interno, Knowlton pensó que éste era un aspecto al menos en el que Fester se equivocaba. El laboratorio en su conjunto, con el liderazgo de Jerry, hablaba y practicaba la teoría de los equipos de investigación pequeños como la organización básica para una investigación eficaz. Fester insistía en que el problema podía abordarse y que le gustaría estudiarlo durante un tiempo.

Knowlton dio por terminada la sesión matutina comentando que las reuniones continuarían y que el hecho mismo de que a un problema supuestamente insoluble se le diera ahora otra oportunidad era otro indicador del valor de tales reuniones. Fester comentó de inmediato que no estaba en contra de las reuniones cuando éstas eran para informar al grupo del progreso de sus integrantes, que lo que quería destacar era que, en tales reuniones, pocas veces se logran avances creativos, que éstos los hacía el individuo "que vivía con" el problema de manera estrecha y continuamente, en una especie de relación personal con el problema.

Knowlton le dijo a Fester que le agradaba que Fester hubiera expuesto esas consideraciones y que estaba seguro de que el grupo se beneficiaría al reexaminar los fundamentos sobre los cuales operaron. Knowlton estuvo de acuerdo en que el esfuerzo individual era quizá la base para realizar los avances más importantes, pero que consideraba que las reuniones del grupo eran útiles sobre todo por el efecto que ejercían al mantener unido al grupo y ayudar a los miembros más débiles del equipo a seguirle el paso a quienes eran capaces de progresar con más facilidad y rapidez en el análisis de los problemas.

Al paso de los días y conforme continuaron las reuniones, quedó claro que Fester llegó a disfrutarlas por el esquema que éstas adoptaron. Se hizo común que Fester soltara sus peroratas y fue incuestionablemente claro que era más brillante, estaba mejor preparado en los diversos temas que guardaban relación con el problema estudiado, y más capaz de avanzar que cualquier otro ahí. A Knowlton lo perturbaba cada vez más darse cuenta de que le habían quitado el liderazgo sobre el grupo.

Siempre que se mencionaba el tema Fester en las reuniones ocasionales con el doctor Jerrold, Knowlton sólo comentaba sobre la facultad y las capacidades de trabajo obvias que tenía Fester. De algún modo nunca sintió que pudiera mencionar sus incomodidades, no sólo porque revelaban una debilidad propia, sino también porque quedaba muy claro que Jerrold mismo estaba muy impresionado con el trabajo de Fester y los contactos que tenía fuera del laboratorio de fotones.

Knowlton empezó a considerar entonces que tal vez las ventajas intelectuales que Fester había aportado al grupo no compensaban lo que pensaba que eran evidencias de una ruptura en el espíritu de cooperación que había visto en el grupo antes de la llegada de Fester. Cada vez se suspendían más las reuniones matutinas. La opinión de Fester sobre las capacidades de los demás integrantes del grupo, a excepción de Link, era obviamente mala. En ocasiones durante las reuniones matutinas o en pequeñas discusiones, había llegado al grado de ser grosero, negándose a continuar con un argumento cuando afirmaba que se basaba en la ignorancia de otra persona de los hechos tratados. Su impaciencia hacia los demás lo llevó a hacerle comentarios similares al doctor Jerrold. Knowlton infirió esto de una conversación con Jerrold en la que éste le preguntó si Davenport y Oliver debían continuar como parte del equipo; y el hecho de que no mencionara a Link, el matemático, hizo que Knowlton considerara que éste era el resultado de conversaciones privadas entre Fester y Jerrold.

A Knowlton no le resultó difícil argumentar convincentemente que la brillantez de Fester era una recompensa suficiente para el comienzo de esta separación del grupo. Aprovechó la oportunidad para hablar en privado con Davenport y Oliver, y quedó muy claro que ambos se sentían incómodos por Fester. Knowlton no llevó la discusión más allá, pero los escuchó de una u otra forma decir que se sentían muy mal y que en ocasiones les era difícil entender los argumentos que Fester exponía, pero a menudo los avergonzaba pedirle que planteara los antecedentes sobre los que se basaba su argumentación. Knowlton no entrevistó a Link de este modo.

Unos seis meses después de la llegada de Fester al laboratorio de fotones, se programó una reunión a la que asistirían los patrocinadores de la investigación para hacerse una idea del trabajo y su progreso. Se acostumbraba que en esas reuniones los jefes de proyecto presentaran la investigación que se llevaba a cabo en sus grupos. Se invitaba a los integrantes de cada grupo a otras reuniones que se realizaban después esa misma jornada, abiertas a todos, pero las reuniones especiales solían realizarse sólo con los jefes de proyecto, el jefe del laboratorio y los patrocinadores.

Al aproximarse la fecha de la reunión especial, a Knowlton le pareció que debía evitar la presentación a toda costa. Sus razones para ello eran que no confiaba en poder presentar las ideas y el trabajo que Fester había realizado porque no sabía si podría presentarlas con los detalles suficientes y responder a las preguntas que sobre éstas le formularan. Por otra parte, consideraba que no podía ignorar estas líneas de trabajo recientes y presentar sólo el material que había realizado o que se había iniciado antes de la llegada de Fester. También consideraba que no podía llevar a Fester, por sus modales directos y poco diplomáticos: si estuviera presente en la reunión podría hacer comentarios sobre su presentación [la de Knowlton] y revelar la incompetencia de Knowlton. También parecía muy claro que no sería fácil impedir que Fester asistiera a la reunión, aunque no estuviera en el nivel administrativo de los invitados.

Knowlton halló la oportunidad de hablar con Jerrold y le planteó sus dudas. Le comentó que con la proximidad de las reuniones y con el interés en el trabajo y las aportaciones que Fester había estado haciendo, quizá le gustaría asistir a estas reuniones, pero quedaba en el aire lo que pudieran sentir los demás integrantes del grupo si se invitaba sólo a Fester. Jerrold no le prestó mucha atención a esto y dijo que pensaba que el grupo entendía la posición tan diferente de Fester y que consideraba que debía invitarse por cualquier medio a Fester. Knowlton de inmediato respondió que así lo había pensado también; que Fester debía presentar el trabajo porque buena parte de éste era una labor que él había realizado; y, como lo planteó Knowlton, esa sería una buena forma de reconocer las aportaciones de Fester y recompensarlo, pues estaba ansioso de que lo reconocieran como miembro productivo del laboratorio. Jerrold estuvo de acuerdo y así se decidió el asunto.

La presentación de Fester fue muy afortunada y en ciertos sentidos dominó la reunión. Atrajo el interés y la atención de muchos de los presentes y, después de su presentación, hubo una larga discusión. En la tarde —con todo el personal del laboratorio presente—, en el momento del coctail antes de la cena, se formó un pequeño círculo de personas en torno a Fester, una de quienes era Jerrold mismo, y se generó una animada discusión concerniente a la aplicación de la teoría de Fester. Todo esto perturbó a Knowlton, y su reacción y comportamiento fueron característicos. Se integró al círculo, elogió a Fester delante de Jerrold y los demás, y subrayó lo brillante de su trabajo.

Knowlton, sin consultar a nadie, empezó a interesarse a partir de entonces en la posibilidad de conseguir un trabajo en otra parte. Al cabo de algunas semanas, descubrió que se había organizado un nuevo laboratorio de tamaño considerable en una ciudad cercana y que el tipo de preparación que tenía le permitiría conseguir un trabajo como jefe de proyecto equivalente al que tenía en el laboratorio, y ganando un poco más.

Lo aceptó de inmediato y notificó a Jerrold por medio de una carta que envió por correo la noche de un viernes a casa de Jerrold. La carta era muy breve, y Jerrold quedó atónito. La carta apenas decía que había encontrado un mejor puesto; que había razones personales por las que ya no quería aparecer en el laboratorio; que no tendría ningún inconveniente en regresar después de donde estaría, a unas 40 millas de distancia, para ayudar a resolver cualquier confusión que hubiera en el trabajo anterior; que, sin embargo, estaba seguro de que Fester podría proporcionar

el liderazgo que necesitaba el grupo; y que su decisión de marcharse de manera tan súbita se basaba en algunos problemas personales; dio a entender que se trataba de problemas de salud en su familia, su madre y su padre. Nada de esto era cierto, por supuesto. Jerrold lo creyó, pero aún considera que fue un comportamiento muy extraño e inexplicable, pues siempre había sentido que su relación con Knowlton era cálida, y que Knowlton estaba satisfecho y, de hecho, muy contento, además de ser productivo.

Jerrold estaba muy perturbado, porque ya había decidido colocar a Fester a cargo de otro proyecto que iba a iniciarse muy pronto. Había estado preguntándose cómo explicarle esto a Knowlton, en vista de la ayuda obvia que Knowlton estaba recibiendo de Fester y la gran consideración en que lo tenía. Jerrold había considerado, de hecho, la posibilidad de que Knowlton pudiera agregar a su equipo a otra persona con los antecedentes y formación únicos de Fester y que habían demostrado ser tan valiosos.

Jerrold no hizo ningún esfuerzo por reunirse con Knowlton. En cierto sentido, se sentía agraviado por todo lo sucedido. A Fester también lo sorprendió la partida súbita de Knowlton, y cuando Jerrold, al hablar con él, le preguntó si tenía razones para preferir permanecer con el grupo de los fotones en lugar del proyecto de la Fuerza Aérea que se había organizado, Fester eligió el proyecto de la Fuerza Aérea e inició ese trabajo a la semana siguiente. El laboratorio de fotones recibió un fuerte golpe con todo esto. El liderazgo del laboratorio recayó en Link, en el entendido de que sería temporal, hasta que llegara alguien más a hacerse cargo.

Preguntas:

1. ¿Cuáles fueron algunos de los principales problemas que enfrentó Knowlton? ¿Por qué decidió abandonar el laboratorio de fotones para irse a otro empleo?
2. ¿Qué aspectos de la personalidad de Knowlton afectaron su capacidad para manejarse de manera efectiva con respecto a Simon Fester?
3. ¿Cómo percibían a Fester algunos de los demás investigadores (Thurlow, Davenport, Oliver)? ¿Cómo describirían el estilo de personalidad de Fester?
4. Si usted fuera Knowlton, ¿qué otra cosa habría hecho para preservar la orientación y camaradería del equipo en el laboratorio cuando estaba Fester ahí?
5. ¿Cómo puede emplearse la noción de locus de control propuesta por Rotter para analizar el método con que Knowlton trató (o no) a Fester y los problemas generados en el laboratorio?

CAPÍTULO CUATRO

Percepciones, atribuciones y emociones

Objetivos de aprendizaje

Después de terminar el capítulo 4, usted podrá:

- **Explicar** cómo se observan o determinan las emociones primarias.
- **Analizar** los posibles problemas que se enfrentan al juzgar mediante estereotipos.
- **Describir** la función que desempeña la percepción en la organización de los estímulos.
- **Explicar** por qué y cuándo se utilizan las tácticas de manejo de impresiones.
- **Analizar** por qué la inteligencia emocional tiene un uso directivo potencial, pero debe tratarse con precaución.
- **Describir** la utilidad de la atribución al evaluar el desempeño individual y grupal.

En este capítulo examinaremos la función que desempeñan las percepciones, atribuciones y las emociones en los entornos y situaciones laborales. Haremos hincapié en algunas dificultades que enfrentan los administradores al tratar con las percepciones, atribuciones y emociones propias y de sus empleados. Entender estas características individuales ayuda tanto a los administradores como a quienes no lo son a desempeñar sus funciones y labores en forma más eficiente y efectiva.

El proceso perceptivo

Percepción, atribución y emoción no son conceptos a los que un administrador pueda acceder directamente o arreglar directamente en otros. Lo que el administrador necesita es entender cómo influyen estos factores en la visión que una persona tiene del entorno laboral. La "visión" es la parte en la que resulta difícil confiar, o definir. Al conocer más a los empleados, los administradores enfrentan una batalla continua en la que deben considerar los puntos de vista de los demás. ¿Qué pasaría si usted pudiera ver después de pasar toda una vida ciego? En realidad, la primera visión del mundo resultaría confusa, decepcionante e insignificante. La persona que viese por primera vez en este caso tendría que aprender a identificar formas, a leer relojes, a reconocer el peligro, a juzgar las distancias y a ingeniárselas para atravesar las calles muy transitadas.

Un investigador describió en una ocasión a uno de sus sujetos de estudio, el señor B., un paciente de 52 años de edad enfermo de cataratas que sufrió de ceguera desde su nacimiento.[1] Después de una operación delicada se le restableció la vista, pero al señor B. se le dificultaba valerse de su nueva visión. Un día encontraron al señor B. arrastrándose junto a la ventana de un hospital para ver más de cerca el tránsito en la calle. Su curiosidad generó un problema peligroso. Abandonó su habitación en un cuarto piso para ver más de cerca el tránsito. El señor B.

PUNTO DE VISTA DE DRUCKER SOBRE ALGUNOS ASPECTOS SIGNIFICATIVOS

A Peter F. Drucker, a sus noventa y tantos años, aún se le considera el pensador que más ha influido en la administración, el trabajo y la globalización. Se le considera asimismo un gurú de fama mundial con una percepción del mundo única e interesante. Como exponemos en este capítulo, la percepción es un fenómeno individual. La forma como una persona ve el entorno, a la gente, las tendencias o los objetos suele ser muy diferente de las percepciones de los demás.

Algunas percepciones de Drucker difieren de las de otros expertos en muchos sentidos.

Drucker en torno a la economía de Estados Unidos

Drucker considera que la economía de Estados Unidos es muy distinta en relación con lo que piensa la mayoría de los expertos. Estados Unidos importa dos o tres veces más empleos que los que exporta. Se refiere a los empleos creados por empresas extranjeras que se establecen en Estados Unidos. Por ejemplo, Siemens cuenta con 60 000 empleados en Estados Unidos. Estados Unidos exporta empleos que exigen un grado bajo de destreza y reciben menor remuneración, e importa empleos que exigen un grado de destreza elevado y reciben mayor remuneración.

Drucker en torno a los problemas de empleo en Estados Unidos

Estados Unidos tiene el índice de desempleo en el largo plazo más bajo entre las naciones industrializadas (p. ej., Alemania, Japón, Italia). La mayor parte del desempleo en Estados Unidos es de corto plazo.

Drucker en torno a la pauta que establece Estados Unidos en la economía mundial

El predominio de Estados Unidos ya terminó. Lo que surgió es una economía mundial conformada por bloques, como el TLCAN, la Unión Europea, el ASEAN. La India se convierte con rapidez en un puntal mundial. La mayor debilidad de China es su increíblemente pequeña proporción de personas instruidas. China cuenta sólo con 1.5 millones de estudiantes universitarios, de una población total de más de 1.3 mil millones de personas.

Éstas son sólo algunas percepciones y opiniones de Drucker. Difieren mucho de las opiniones de muchos de los llamados expertos que han pintado un cuadro distinto de cada uno de estos escenarios. La percepción de cada persona es subjetiva y ofrece una visión única de la realidad como se ve a través del proceso de filtración cognoscitiva propio de cada persona.

Fuente: Adaptado de B. Schlender, "Peter Drucker Sets Us Straight", *Fortune* (12 de enero de 2004), pp. 114-118.

no estaba preparado para juzgar la distancia. Tenía un problema de percepción de la realidad del tamaño. Las dimensiones que percibía de los autos seguían siendo iguales, pese a los cambios en las imágenes que procesaba su cerebro a través de la retina.

percepción
Proceso por el cual un individuo le da significado al entorno. Supone organizar e interpretar varios estímulos en una experiencia psicológica.

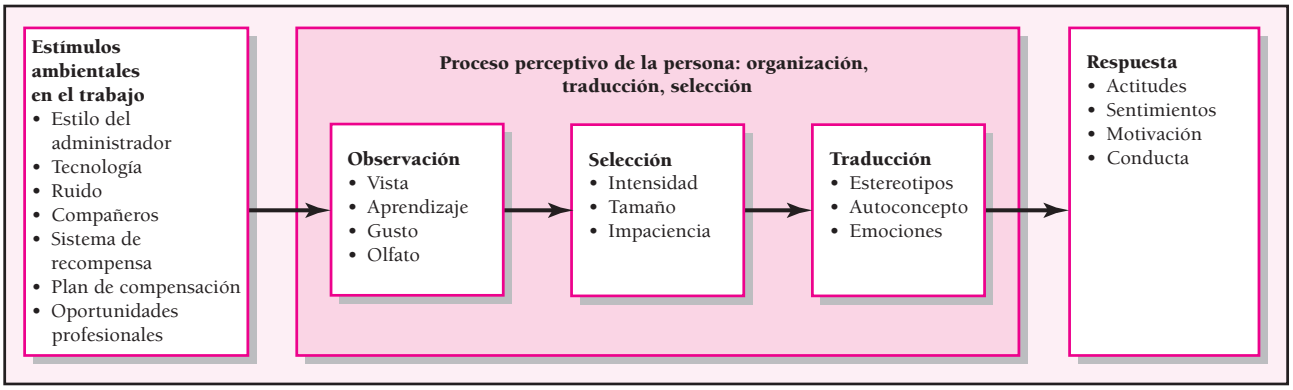
La percepción es empírica en tanto se basa en la experiencia. El señor B. nunca antes experimentó el panorama de los autos a una distancia de cuatro pisos. La **percepción** se define como el proceso cognoscitivo por el cual un individuo selecciona, organiza y da significado a estímulos del entorno.[2] Por medio de la percepción, los individuos (p. ej., el señor B.) tratan de dar sentido a su entorno y los objetos, a las personas y los sucesos que se dan en dicho entorno. Como cada persona le confiere su propio sentido a los estímulos, diferentes individuos "percibirán" de maneras distintas el mismo hecho u objeto. Cuando comentamos a un compañero de clases "Este curso es emocionante", lo que en realidad decimos es "Esta clase me emociona a *mí*". Si bien pensamos que estamos describiendo una realidad objetiva, lo que describimos de hecho es nuestra reacción subjetiva a esa realidad.[3]

Peter Drucker, experto de fama mundial en administración, ofrece sus percepciones subjetivas sobre diversos temas económicos. Sus percepciones respecto a la realidad de estos temas son únicamente suyas.

A los individuos se les bombardea todo el tiempo con estímulos ambientales que influyen en sus sentidos: vista, oído, olfato, gusto y tacto. Los estímulos exactos en los que se enfoca una persona se basan en aquello a lo que elige prestar atención en un momento determinado. Por ejemplo, los gritos con que un jefe furioso le dé instrucciones a un subordinado pueden hacer que éste ignore un timbre de alarma que identifica una parte defectuosa. El subordinado deja de prestar atención al ruido de la alarma para enfocarse en las palabras, el lenguaje corporal y el comportamiento general del jefe.

En la figura 4.1 se ilustra el marco de referencia y los elementos básicos de la percepción que opera como proceso cognoscitivo. Cada persona hace elecciones personales/individuales y responde en forma diferente. Entender la interpretación perceptiva sirve a los administradores para explicar por qué deben considerarse las diferencias individuales en el trabajo. Las personas ven el mundo en forma única y personal, y responden conductualmente de acuerdo con su interpretación.

FIGURA 4.1 **El proceso perceptivo: una interpretación individual**



El individuo trata de dar sentido a los estímulos ambientales por observación, selección y traducción. En cada actividad influye el tipo de factores que se presentan en la figura 4.1. La selección perceptiva es el proceso que consiste en enfocarse en los estímulos que son importantes, grandes o intensos.

En general, las personas perciben estímulos que satisfacen necesidades, emociones, actitudes o su autoconcepto. Ésta es la parte referente a la traducción en la figura 4.1. Si una persona tiene necesidad de recibir una retroalimentación positiva sobre su desempeño, entonces los enunciados positivos de su jefe se recordarán de manera más clara y precisa que los enunciados negativos que haya recibido. Una vez más, las nociones de observar, seleccionar y traducir están ligadas y forman el proceso perceptivo, que precede a cualquier respuesta. Hay tres respuestas internas ilustradas: actitudes, sentimientos y motivación.

Hay la posibilidad de que la percepción de una persona sea imprecisa. Interpretar mal los estímulos genera errores perceptivos. Los estudios de investigación sobre entrevistas de trabajo indican que los entrevistadores califican mejor a los aspirantes que tengan una apariencia, antecedentes e intereses similares que a los aspirantes que no sean similares.[4] Esto se conoce como "error de percepción por similitud propia". También hay la tendencia a cometer errores de primera impresión rápida basados en los primeros minutos de una entrevista. Por desgracia, cometer errores de primera impresión puede eliminar a muchos buenos aspirantes, lo que puede perjudicar a una empresa.[5] Deténgase un momento y piense en la última vez en que le presentaron a alguien por primera vez. ¿Se formó una primera impresión? ¿Cuánto duró este proceso de formación de impresión?

Debido a que la percepción alude a la adquisición de conocimientos específicos sobre los estímulos en cualquier momento, ocurre siempre que los estímulos activan los sentidos. La percepción supone cognición (conocimientos); por tanto, la percepción incluye la interpretación de objetos, símbolos y personas a la luz de experiencias pertinentes. En otras palabras, la percepción supone recibir estímulos, organizarlos y traducir o interpretar los estímulos organizados para influir en el comportamiento y formar actitudes.

Toda persona selecciona varias claves que influyen en su percepción de personas, objetos y símbolos. Debido a estos factores y su potencial de desequilibrio, las personas suelen percibir mal a otra persona, grupo u objeto. En un grado considerable, las personas interpretan el comportamiento de los demás dentro de su contexto. Hay un estudio clásico en el que Rensis Likert demuestra lo anterior con claridad. Este investigador examinó las percepciones de superiores y subordinados para determinar la cantidad y el tipo de reconocimiento que recibían los subordinados por un buen desempeño. Tanto a supervisores como a subordinados se les preguntó con cuánta frecuencia los recompensaban sus superiores por realizar bien su trabajo. Los resultados se presentan en la figura 4.2.

FIGURA 4.2 **Brecha perceptual entre supervisor y subordinados**

Fuente: Adaptado de Rensis Likert, *New Patterns in Management* (Nueva York: McGraw-Hill, 1961), p. 91.

Tipos de reconocimiento	Frecuencia con que los supervisores dicen que dan varios tipos de reconocimiento por buen desempeño	Frecuencia con que los subordinados dicen que los supervisores dan varios tipos de reconocimiento por buen desempeño
Da privilegios	52%	14%
Asigna más responsabilidad	48	10
Da una palmada en la espalda	82	13
Hace un elogio sincero y meticuloso	80	14
Capacita para mejores puestos	64	9
Asigna un trabajo más interesante	51	3

Hubo diferencias significativas en la percepción de ambos grupos. Cada grupo vio en un nivel diferente el tipo de reconocimiento que se dio. En la mayor parte de los casos, los subordinados informaron que sus supervisores les dieron muy poco reconocimiento y que las recompensas fueron poco frecuentes. Por otra parte, los superiores consideraron que recompensaron de diversas maneras el buen desempeño. Los dos grupos percibieron la misma realidad objetiva y llegaron de manera muy sincera a conclusiones muy distintas. La situación fue la misma, pero sus interpretaciones de la situación, muy diferentes.

efecto Pigmalión
Profecía que acarrea su propio cumplimiento, por la cual una persona se comporta de manera positiva para cumplir con las expectativas.

efecto Gólem
Profecía que acarrea su propio cumplimiento, por la cual una persona se comporta en forma negativa para cumplir con expectativas bajas.

Los administradores y sus empleados "ven" el mundo, los estímulos y los programas organizacionales de manera diferente y desde diversas perspectivas. Entender que las percepciones subjetivas serán diferentes es una certeza que debe tolerarse y afrontarse en los ambientes laborales. El administrador tiene la responsabilidad de dirigir dentro de un marco que permita expresar sin temor las diferencias en la percepción. En el recuadro de Encuentro organizacional se ilustra la influencia que ejercen las expectativas de un administrador en el comportamiento y desempeño de los empleados. Los efectos Pigmalión y Gólem muestran la influencia que ejercen las percepciones en la realidad. El **efecto Pigmalión** genera una influencia positiva; en cambio, del **efecto Gólem** se deriva una influencia negativa.

Agrupación perceptiva

Una vez que se seleccionan los estímulos relevantes, los individuos los categorizan y agrupan para que cobren sentido. El cerebro recibe los estímulos y busca pautas comunes.[6] Esto es en esencia una forma de organizar las sensaciones, y se aplica a personas, objetos o sucesos. En la figura 4.3 se presentan gráficamente las leyes de la agrupación perceptiva.

- Ley de la *proximidad*. Con todas las demás variables inmutables, los estímulos próximos entre sí suelen agruparse juntos.
- Ley de la *semejanza*. Los estímulos de tamaño, color o forma similares suelen agruparse juntos.
- Ley del *cierre*. Tendencia a completar una figura, de modo que tenga una forma general consistente.
- Ley de *figura y fondo*. Tendencia a agrupar sensaciones en figuras y fondos.

Una persona que realiza agrupaciones incorrectas enfrenta diferentes tipos de imprecisiones o distorsiones perceptivas. Los individuos que emplean las agrupaciones también se valen de lo que se conoce como esquemas. Un esquema es un marco de referencia que se vale de descripciones de otras personas, situaciones u objetos. Los administradores recurren a esquemas para dar mejor sentido a la información. A continuación presentamos varios esquemas útiles para los administradores:[7]

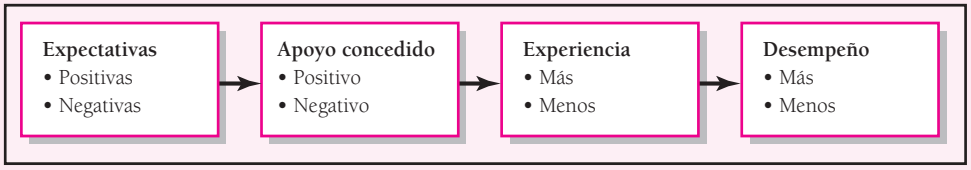
Esquema basado en la persona. Los administradores recurren a un perfil/esquema para clasificar a los empleados como buenos, deficientes o sobresalientes. Después, con el esquema se compara a los empleados actuales y a los candidatos para un puesto.

LOS EFECTOS PIGMALIÓN Y GÓLEM

Las percepciones en efecto influyen en la realidad. Ésta es la noción tras lo que se denomina la profecía que acarrea su propio cumplimiento o la tendencia de alguien a comportarse en función de las expectativas de otra persona. Estas expectativas pueden ser positivas o negativas. El caso positivo se llama *efecto Pigmalión*. Una madre que espera que su hijo se comporte bien puede influir en su comportamiento para que se cumplan las expectativas maternas.

Los investigadores también han descubierto que la profecía que acarrea su propio cumplimiento puede ser negativa: las bajas expectativas de éxito generan un desempeño deficiente. Esto se conoce como *efecto Gólem*.

Estos dos efectos al parecer siguen una secuencia de cuatro etapas:



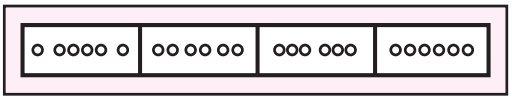
El resultado positivo del proceso de cuatro etapas es el producto Pigmalión, mientras que el resultado negativo es el producto Gólem. La lección para los administradores es que la trayectoria Pigmalión es la que hay que seguir, practicar y depurar. Los empleados captan la emoción que manifiestan los administradores que esperan buenos resultados; por el orgullo que sienten, se esfuerzan en cumplir con esas expectativas.

Fuente: Para un análisis más a fondo, véase D. Eden (2003), "Self-Fulfilling Prophecies in Organizations", en J. Greenberg (ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science* (Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Eilbaum); y O. B. Davidson y D. Eden (2000), "Remedial Self-Fulfilling Prophecy: Two Field Experiments to Prevent Golem Effects among Disadvantaged Women", *Journal of Applied Psychology* 79, pp. 744-754.

FIGURA 4.3 Agrupaciones perceptuales

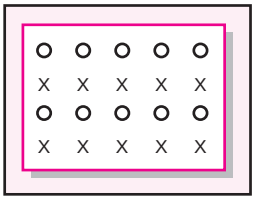
Ley de la proximidad

Los grupos de seis objetos se organizan de manera perceptiva según el espacio entre ellos.



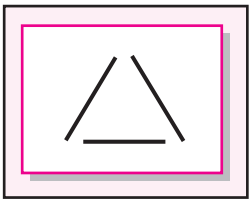
Ley de la semejanza

Agrupación de objetos similares. ¿Ve usted hileras de O y X alternas, o columnas de O y X alternas?



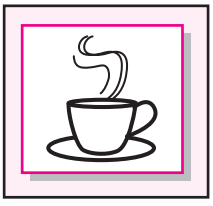
Ley del cierre

Cerrar o completar los espacios en estímulos incompletos. ¿Ve usted un triángulo o tres líneas?



Ley de figura y fondo

Organización de sensaciones en figuras y fondos.



Esquema basado en la función. Se trata de juicios sobre la función que desempeña o puede desempeñar una persona. Por ejemplo, algunos administradores tal vez perciban que un empleado con mayor antigüedad no posee la energía suficiente para viajar alrededor del mundo supervisando varios proyectos. Esta percepción puede ser por completo errónea y también un poco prejuiciada. Por supuesto que no todas las personas mayores tienen niveles de energía bajos.

Esquema basado en uno mismo. Los individuos generalizan sobre sus propias destrezas, competencias y preferencias con base en experiencias actuales o previas.

Esquema basado en sucesos. Los administradores desarrollan un guión o historia sobre los sucesos que enfrentan. Por ejemplo, la creación de un guión para realizar una sesión difícil de retroalimentación sobre el desempeño ayuda al administrador a prepararse para la reunión.

Los administradores pueden valerse de los esquemas para examinar una situación y prepararse para una determinada circunstancia. Un esquema permite que una persona piense, organice y haga una pausa antes de actuar. Por desgracia, como parte de la agrupación perceptiva, la creación de esquemas también supone la posibilidad de imprecisiones o distorsiones, como los estereotipos, la atención selectiva, el efecto de halo, los errores por similitud con uno mismo, etcétera.

Estereotipos

El **estereotipo** es una etapa de traducción en el proceso perceptivo con que los individuos enfrentan las exigencias del procesamiento de información masiva. A este respecto, representa una forma útil, incluso esencial, de categorizar a individuos (o sucesos, organizaciones, etc.) con base en información u observación limitadas. El proceso de formar estereotipos y colocar a los individuos en ciertas categorías según estos estereotipos es de naturaleza perceptiva. Cuando decimos que los alemanes son eficientes, los italianos grandes amantes, o los franceses cocineros sobresalientes, aplicamos un estereotipo por nacionalidad. Como muchos estereotipos se relacionan con la pertenencia a un grupo étnico, es importante distinguir entre estereotipo y prejuicio. Un **prejuicio** es un estereotipo que la persona se niega a modificar aunque se le presente información que indica que el estereotipo es impreciso. Los estereotipos pueden ser útiles; los prejuicios nunca lo son.

prejuicio
Estereotipo que no cambia aunque se presente información que lo refuta.

Según cierta postura, el prejuicio es una forma de creación de chivos expiatorios (culpar a una persona o grupo por las acciones de otros o por condiciones que no son obra suya). Por tanto, la creación de chivos expiatorios es un tipo de agresión desplazada en la que las hostilidades desencadenadas por la frustración se redirigen a blancos seguros.

En ocasiones, el desarrollo del prejuicio se remonta a experiencias directas con miembros del grupo rechazado.[8] Un empleado al que reiteradamente menosprecian y avergüenzan los miembros de una determinada unidad de trabajo puede desarrollar una aversión a todos los miembros de esa unidad. Una vez que se forma el prejuicio, las experiencias positivas con la persona, el grupo o la unidad por lo común no revierten la opinión negativa.

Allport llegó a la conclusión de que hay dos fuentes del prejuicio.[9] El prejuicio personal ocurre cuando se percibe a los miembros de otro grupo (p. ej., trabajo, raza, edad) como una amenaza a los intereses propios. El prejuicio de grupo ocurre cuando una persona se sujeta a las normas del grupo. Por ejemplo, a los miembros clave de una unidad de trabajo les desagradan los gerentes. Sin embargo, el grupo al que usted pertenece espera que usted siga la postura de los integrantes de dicho grupo.

Aunque suele suponerse que el estereotipo es inherentemente malo o equivocado, no es así. El estereotipo es un proceso útil que aumenta mucho nuestra eficiencia al dar sentido a nuestro entorno. No obstante, el estereotipo puede conducir, y de hecho así sucede, a imprecisiones perceptivas y consecuencias negativas.[10] En la medida en que los estereotipos generen injusticia social, produzcan decisiones deficientes, sofoquen la innovación u ocasionen una subutilización de los recursos

Indicador de la administración

ESTEREOTIPOS

Cómo prestar atención a los propios estereotipos

1. Recuerde que los estereotipos a menudo se basan en información incompleta o imprecisa.
2. Siempre muestre disposición a cambiar, o añada información que mejore la precisión de cualquiera de sus estereotipos.
3. Entienda que los estereotipos pocas veces se aplican con precisión a un determinado individuo. Los juicios basados en el conocimiento personal de una determinada persona casi siempre son más precisos que alguna categoría general a la que pertenezca la persona.

humanos, contribuyen a la falta de efectividad y eficiencia. Por ejemplo, los estereotipos de los patrones respecto a los trabajadores discapacitados son una causa importante de los problemas de empleo que a menudo padecen estos trabajadores. Entre los estereotipos imprecisos se halla la idea de que los trabajadores discapacitados carecen de las habilidades relacionadas con el puesto, tienen niveles de desempeño más bajos e índices de ausentismo y rotación más elevados. Por el contrario, los datos objetivos y duros revelan una y otra vez que esos estereotipos son falsos.[11]

Los estereotipos generan problemas cuando se frena el progreso de personas con talento y calificadas, o con injusticia se les considera poco calificadas. En un estudio sobre administradores afroestadounidenses y caucásicos, se descubrió que a los afroestadounidenses se les concedía menos apoyo positivo y tenían índices de promoción más bajos.[12] En otro estudio sobre ejecutivos hombres y mujeres, se descubrió que las mujeres manifestaron que enfrentaban más barreras para obtener un ascenso y se les asignaban más tareas con autoridad limitada que a los varones.[13]

Atención selectiva y dividida

La atención selectiva se refiere a dar prioridad a algunos mensajes y a otros no. Los psicólogos afirman que la atención selectiva es como un cuello de botella o un estrechamiento en el canal de la información que conecta a los sentidos con la percepción.[14] Cuando un mensaje entra en la zona de cuello de botella, al parecer impide que los otros pasen. Ésta puede ser la razón por la que resulta difícil escuchar a dos o más colegas que hablan al mismo tiempo.

La atención dividida ocurre cuando una persona debe dividir sus esfuerzos mentales entre varias tareas, cada una de las cuales exige cierta cantidad de atención (llamada multitarea). Los administradores aprenden que algunos estímulos (p. ej., los empleados) necesitan más atención que otros. Los empleados que hacen solicitudes convincentes, se desempeñan de manera superior o son más respetados captan la atención de los administradores con mayor rapidez. Un empleado que se la pasa haciendo una solicitud de transferencia también recibe más atención. Esto se debe a la repetición de la solicitud.[15]

Efecto de halo

efecto de halo
En la percepción, este efecto ocurre cuando una persona permite que un factor o característica importante sesgue su visión, impresión o evaluación.

El **efecto de halo** ocurre cuando una persona (p. ej., un administrador) permite que una característica importante o notable de otra persona sesgue la evaluación, percepción o impresión que hace sobre esa persona.[16] A un empleado que siempre está en el trabajo antes de que lleguen o se vayan los demás quizá se le considere trabajador y esforzado. O bien, a un empleado con diversas perforaciones en el cuerpo tal vez se le considere poco civilizado o no confiable. En ambos casos, el administrador que juzga se vale del efecto de halo.

El administrador que por método recurre a juicios basados en una sola característica obvia debe revisar su método. Es imposible predecir con precisión el desempeño de una persona según un rasgo o característica. En las investigaciones se ha descubierto que el atractivo de una persona (p. ej., la belleza, la apariencia y la forma) influye significativamente en las decisiones gerenciales. En un estudio, el atractivo aumentó las evaluaciones, los aumentos de sueldo y los ascensos de mujeres en puestos no gerenciales. Sin embargo, las mujeres efectivas en ámbitos directivos recibieron evaluaciones de desempeño más bajas y menores aumentos de sueldo, lo mismo que una menor cantidad de oportunidades de ascenso.[17]

Errores por semejanza

errores por semejanza
Utilizarse uno mismo como punto de referencia para juzgar a los demás.

Como ilustran los **errores por semejanza**, la gente suele utilizarse a sí misma como punto de referencia al percibir a los demás. Las investigaciones señalan que 1) conocerse a sí mismo facilita percibir a los demás con precisión, 2) las características propias influyen en las características que se identifican en los demás y 3) las personas que se aceptan a sí mismas tienen más probabilidades de ver los aspectos favorables de los demás.[18]

Básicamente, estas conclusiones señalan que los administradores que perciben las diferencias de comportamiento e individuales de los empleados reciben la influencia de sus propias características. Si entienden que sus propias características y valores influyen en la percepción, tal vez evalúen de forma más precisa a sus subordinados. Un administrador perfeccionista suele buscar la perfección en sus subordinados; un administrador rápido para responder a los requisitos técnicos busca esta capacidad en sus subordinados.

Factores situacionales

Las presiones del tiempo, las actitudes de las personas con quienes trabaja un gerente y otros factores situacionales también influyen en la precisión perceptiva. Si un gerente se siente presionado por el tiempo y tiene que cumplir con un pedido, las limitaciones de tiempo influirán en sus percepciones. Las presiones del tiempo literalmente obligarán al gerente a pasar por alto algunos detalles, a hacer a toda carrera algunas actividades e ignorar ciertos estímulos, como las solicitudes de otros gerentes o de sus superiores.

Necesidades y percepciones

Las necesidades y los deseos influyen en forma significativa en las percepciones. En otras palabras, el empleado, gerente, vicepresidente y director general ven lo que quieren ver. Como los espejos en la casa de la risa en un parque de diversiones, se distorsiona la visión que se tiene de las cosas; esta distorsión se relaciona con necesidades y deseos.

Se ha estudiado en el laboratorio la influencia de las necesidades en el moldeamiento de las percepciones. Por ejemplo, a unos sujetos que atravesaban por varias etapas de hambre en un estudio se les pidió que informaran lo que veían en unos dibujos ambiguos que se les proyectaron en una pantalla. Se descubrió que cuando aumentaba el hambre a cierto grado, los sujetos veían cada vez más artículos alimenticios en los dibujos ambiguos. Los sujetos hambrientos veían filetes, ensaladas y emparedados, mientras que las imágenes en los mismos dibujos que veían otros sujetos que ya habían comido no se relacionaban con comida.[19]

Teoría de la atribución

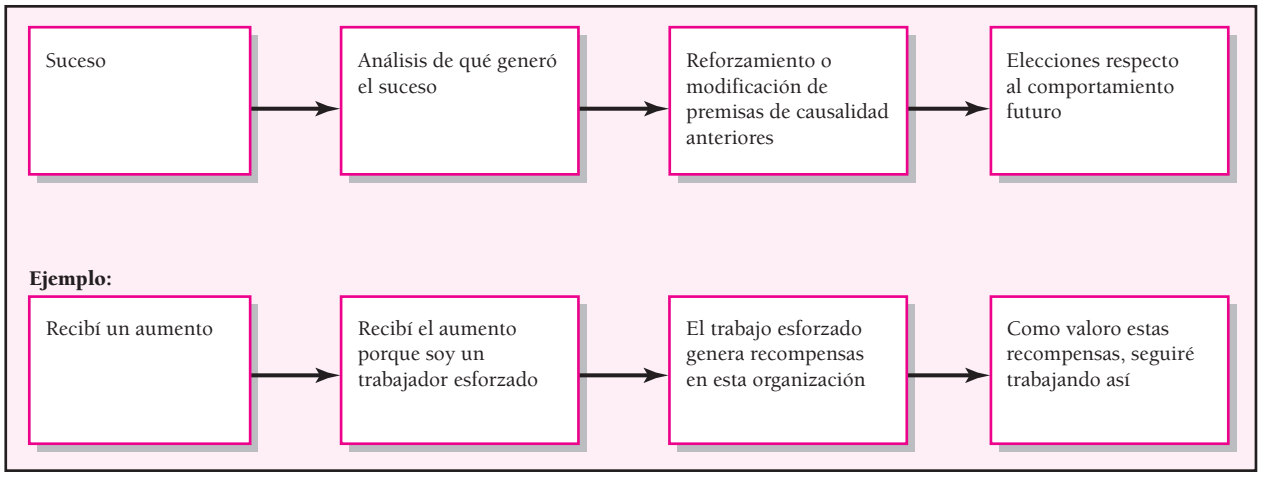
A menudo se dice que la percepción es realidad. Esto significa que lo que percibe un empleado como real es, en efecto (para ese empleado), real. Como nuestra interpretación personal de la realidad influye mucho en el comportamiento, es fácil entender por qué nuestros procesos perceptivos son determinantes poderosos del comportamiento. Un método útil para entender la relación entre percepción y comportamiento es la teoría de la atribución. La **teoría de la atribución** tiene que ver con el proceso mediante el cual los individuos interpretan que los sucesos que ocurren en torno a ellos se deben a una parte relativamente estable de su entorno.[20] En resumen, la teoría de la atribución explica el *porqué* del comportamiento. En la figura 4.4 se aprecia el proceso de atribución.

teoría de la atribución
Proceso mediante el cual se intentan explicar las razones de los sucesos.

Según la teoría de la atribución, son las causas percibidas de los sucesos —y no los sucesos en sí— las que influyen en el comportamiento de las personas.[21] De manera más

FIGURA 4.4 **Proceso de atribución**

Fuente: Adaptado de Abraham Korman, *Organizational Behavior* (Engelwood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1977), p. 273.


Suceso
Análisis de qué generó el suceso
Reforzamiento o modificación de premisas de causalidad anteriores
Elecciones respecto al comportamiento futuro
Ejemplo:
Recibí un aumento
Recibí el aumento porque soy un trabajador esforzado
El trabajo esforzado genera recompensas en esta organización
Como valoro estas recompensas, seguiré trabajando así

específica, los individuos tratarán de analizar por qué ocurrieron los sucesos, y los resultados de ese análisis influirán en su comportamiento futuro. Como indica el ejemplo en la figura 4.4, una empleada que recibe un aumento tratará de atribuir el aumento a alguna causa subyacente. Si la empleada percibe que la explicación del aumento es el hecho de que se esfuerza en sus labores y si, en consecuencia, llega a la conclusión de que trabajar de esa manera genera recompensas en su organización, quizá decida seguir trabajando con ahínco en el futuro. Otro empleado puede atribuir su aumento al hecho de que participa en el equipo de boliche de la compañía y, en consecuencia, tal vez decida que sí tiene caso seguir jugando boliche por esa razón. En ambos casos los empleados tomaron decisiones que influyen en sus comportamientos futuros con base en sus atribuciones. Estos dos empleados interpretarán los sucesos posteriores según las atribuciones que tengan sobre la causa de estos sucesos; como tales, estas atribuciones se reforzarán o modificarán dependiendo de sucesos futuros.

El proceso de atribución también es importante para entender el comportamiento de otras personas. La conducta de los demás puede examinarse sobre la base de su distinción, consistencia y consenso. La **distinción** es el grado en que una persona se comporta de manera similar en diferentes situaciones. La **consistencia** es el grado en que una persona se entrega a los mismos comportamientos en diferentes momentos. El **consenso** es el grado en que otras personas se entregan al mismo comportamiento. Saber en qué grado el comportamiento de una persona manifiesta estas cualidades puede resultar muy útil para entender mejor ese comportamiento.

distinción
En la teoría de la atribución, grado en que una persona se comporta de manera similar en diferentes situaciones.

consistencia
En la teoría de la atribución, grado en que una persona se entrega a los mismos comportamientos en diferentes momentos.

consenso
En la teoría de la atribución, grado en que otras personas se entregan al mismo comportamiento.

La figura 4.5 proyecta estas tres cualidades a manera de preguntas, cuyas respuestas pueden conducirnos a algunas conclusiones sobre el comportamiento en cuestión. Veamos un ejemplo. Caroline se desempeñó en forma deficiente en un examen de su clase de comportamiento organizacional y le expresó su preocupación al profesor. Éste, al entender las posibles razones de su comportamiento (desempeño deficiente en el examen) trata de determinar su grado de distinción, consistencia y consenso. Si Caroline suele desempeñarse mal en los exámenes de otros cursos (grado bajo de distinción), se ha desempeñado mal en exámenes anteriores del curso (grado elevado de consistencia) y si ningún otro estudiante se desempeñó mal en el examen (grado bajo de consenso), el profesor puede hacer una atribución interna respecto al comportamiento de Caroline. Esto quiere decir que la explicación del mal resultado en el examen se encuentra en Caroline (falta de motivación, malos hábitos de estudio, etc.). Por otra parte, si Caroline se desempeña bien en los exámenes de otros cursos (grado elevado de consenso), el profesor puede hacer una atribución externa sobre el comportamiento. Esto quiere decir que la explicación del mal resultado en el examen puede hallarse en factores externos a Caroline

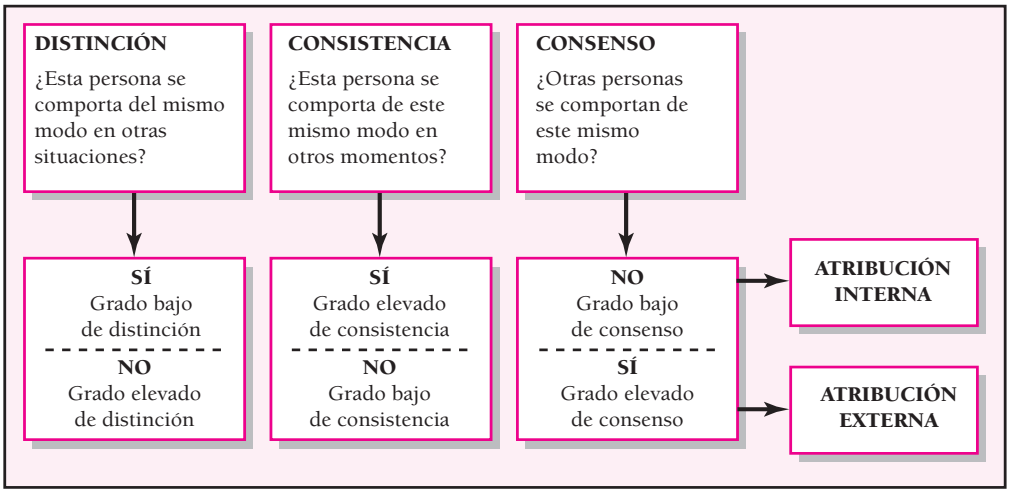


FIGURA 4.5 **Atribuciones interna y externa**

RESPONSABILIDAD DEL EMPLEADO EN LA REDUCCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD: ¿ACTÚA EL SESGO DE INTERÉS PERSONAL?

En los años setenta y ochenta la reducción de la productividad en Estados Unidos fue una preocupación creciente entre investigadores organizacionales, ejecutivos, consejos de administración, y varios grupos de interés públicos y privados. Los pronunciamientos públicos de los ejecutivos respecto a la causa de este fenómeno —sobre todo cuando sabían que sus comentarios se atribuirían a ellos por su nombre— identificaron diversos factores que contribuyeron a la reducción. Sin embargo, cuando a estos mismos ejecutivos se les pidió que respondieran *anónimamente* a una encuesta, el resultado fue muy diferente.

Cuando el First Pennsylvania Bank terminó dicha encuesta, casi 70 por ciento de los varios cientos de ejecutivos de las partes este y oeste del país que respondieron a la encuesta atribuyeron la causa de la reducción en la productividad a las malas actitudes y malos hábitos de la fuerza laboral, *no* a la falta de inversión en capital *ni* a la tecnología o mala dirección de las empresas. Por desgracia, no aparecieron en la encuesta las atribuciones que hicieron los trabajadores a esta reducción.

Las atribuciones de los ejecutivos sobre las malas actitudes de los trabajadores como causa de la reducción en la productividad quizá sean un ejemplo clásico de un error de atribución, como vimos en el texto. Es posible afirmar que la dirección de las empresas fue la culpable debido a un sesgo de interés personal. Al "culpar" a los trabajadores, la dirección elude su responsabilidad.

En realidad, las reducciones en la productividad son consecuencia de numerosos factores que interactúan, uno de los cuales tal vez sean las malas actitudes de los trabajadores, pero otra es probablemente la ineficacia de la dirección de las empresas. Además, para ser justos, debemos señalar que si se hubiera entrevistado a los trabajadores, éstos con seguridad habrían hecho sus propias atribuciones basadas en un sesgo de interés personal. Habrían culpado a la dirección de las empresas.

misma (el profesor armó una mala prueba, utilizó la clave de respuestas equivocada, etc.). Lo importante aquí es que las atribuciones respecto a la causa de los sucesos tienen repercusiones importantes al abordar el problema.

Por supuesto, no todas las atribuciones son correctas. Otra contribución importante de la teoría de la atribución es la identificación de errores sistemáticos o sesgos que distorsionan las atribuciones. A uno de estos errores se le llama *error de atribución fundamental*. El error de atribución fundamental es la tendencia a subestimar la importancia de factores externos y sobrestimar la importancia de factores internos al hacer atribuciones sobre el comportamiento de los demás. Un ejemplo de esto sería un supervisor de piso en una tienda que atribuye el elevado índice de lesiones a la falta de cuidado de los empleados (causa interna del empleado), en lugar de considerar la posibilidad de que el equipo esté viejo y en malas condiciones (causa externa al empleado). Otro error frecuente es el sesgo de interés personal. Éste se refleja en la tendencia de la gente a acreditarse el trabajo exitoso y negar la responsabilidad del trabajo deficiente. El sesgo de interés personal nos lleva a concluir que cuando tenemos éxito es resultado de nuestros esfuerzos denotados, mientras que cuando fallamos se debe a factores ajenos a nuestro control. En el recuadro Encuentro organizacional se describen las atribuciones que para algunos reflejan un sesgo.

Son importantes las repercusiones para la administración de una aproximación basada en la teoría de la atribución para entender el comportamiento laboral. Para influir en el comportamiento del empleado, el administrador debe entender las atribuciones que hace el empleado. Además, el administrador debe ser consciente de que sus propias atribuciones pueden diferir de las de sus empleados. Por ejemplo, si un gerente percibe que el mal desempeño de los empleados es resultado de una falta de esfuerzo, puede aumentar los niveles de motivación. Por otra parte, si los empleados perciben que los problemas de desempeño son atribuibles a una falta de orientación gerencial, los esfuerzos que haga la gerencia tal vez no ejerzan el efecto deseado en el desempeño. Los administradores no pueden suponer que sus atribuciones serán iguales a las de sus empleados. Tampoco pueden suponer que sus propias atribuciones están libres de error. Saber esto y, al mismo tiempo, hacer el esfuerzo de entender las atribuciones de los empleados puede mejorar mucho la capacidad del administrador para ejercer un efecto positivo en el comportamiento del personal.

Manejo de impresiones

manejo de impresiones
Esfuerzo por influir en la percepción que los demás tienen de uno.

Con sus acciones, lenguaje corporal y lo que dicen, los individuos tratan de influir en las percepciones que los demás tienen sobre ellos. Al esfuerzo por influir en las percepciones de los demás se le llama **manejo de impresiones**.[22] Los administradores manejan las impresiones con su forma de hablar, su estilo general, la ubicación de su oficina y el mobiliario, e incluso merced a los individuos que eligen como subordinados. Es sustancial la gama de técnicas de los administradores para crear y mantener una determinada impresión.

Por supuesto, no sólo los administradores practican el manejo de impresiones para moldear las percepciones de los demás. Los empleados, los aspirantes a un puesto y los grupos de interés externos (p. ej., los proveedores) también practican el manejo de impresiones. Las organizaciones practican el manejo de impresiones para generar opiniones más favorables entre el público y sus clientes o pacientes.

Proceso interpersonal

Goffman propuso que el manejo de impresiones es un proceso dramatúrgico.[23] Esto quiere decir que cuando una persona está en presencia de otras, hay una razón para movilizar recursos, estilo y creatividad a fin de proyectar una imagen que arroje una impresión positiva. El proceso ocurre en el primer contacto, pero también en el transcurso de una relación duradera.

Los individuos (administradores y empleados) practican el manejo de impresiones por numerosas razones. En primer lugar, en la interacción social, el manejo de impresiones permite que la persona comunique la identidad que desea. Una vez establecida la identidad, el individuo trata de ser congruente con la impresión o enfrenta la disonancia cognoscitiva. El auditorio (administrador, colegas, accionistas) respeta la identidad y trata de ajustarse a la impresión proyectada.

Algunas situaciones (p. ej., una reunión de retroalimentación sobre el desempeño, o para analizar el robo de propiedades de la compañía) provocan comportamientos significativamente diferentes que otras (p. ej., un juego de balonmano de la compañía). Algunos han definido normas, mientras que otros son más ambiguos. Pese a estas diferencias, todas las reuniones interpersonales son una forma de "teatro" que supone actores, auditorio, escenario y guión. Por ejemplo, en Disney World se practica el manejo de impresiones. Todos los "miembros del elenco" interpretan algo en el escenario para el público y para ello se valen de un guión. Los guiones se practican y se interpretan ante el auditorio.[24] Ésta es la razón por la que, para describir las situaciones de manejo de impresiones, se emplea el término "dramatización".

Modelo y práctica del manejo de impresiones

Los investigadores organizacionales han propuesto varios marcos de referencia para el manejo de impresiones.[25] El marco que se ha examinado con detalle de manera empírica lo ofrecen Jones y Pitman. Según Jones y Pitman, los individuos practican cinco tácticas de manejo de impresiones:

1. *Congraciamiento*. Buscan que los demás los vean positivamente halagándolos u ofreciéndose a hacerles favores.
2. *Autopromoción*. Promueven sus capacidades y competencia.
3. *Ejemplificación*. Buscan que los perciban como personas dedicadas, al ir más allá del llamado del deber.
4. *Suplicación.* Buscan que los perciban como personas que necesitan ayuda debido a limitaciones.
5. *Intimidación*. Buscan que los perciban como personas poderosas e influyentes.

Este modelo indica que hay diversas tácticas de manejo de impresiones. Sin embargo, no todos practican del mismo modo el manejo de impresiones. Algunas personas no supervisan con precisión las impresiones que generan. Prestan mucha atención a lo que dicen, a su manera de vestir y a su interacción con los demás.

FIGURA 4.6 **Lo que dicen los aspirantes a un puesto para generar una impresión positiva de sí mismos**

Fuente: Adaptado de C. K. Stevens y A. L. Kristof (1995), "Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews", *Journal of Applied Psychology* 80, pp. 587-606.

Manejo de impresiones	Descripción	Frecuencia de uso de la técnica (%)
Autopromoción	Describirse positivamente a uno mismo (p. ej., "Trabajo duro todos los días").	100%
Relatos personales	Describir el pasado de manera ampulosa (p. ej., "Resolví los problemas más difíciles").	96
Conformidad con las opiniones	Expresar opiniones que se da por hecho que sostiene otra persona (p. ej., "Coincido con tu parecer").	54
Derechos	Afirmar la responsabilidad de sucesos pasados exitosos (p. ej., "Con mi trabajo se consiguió asegurar el contrato").	50
Halagar al interlocutor	Hacer comentarios que halagan a otra persona (p. ej., "Me han impresionado mucho tus logros en el trabajo").	46
Superación de obstáculos	Describir éxitos pese a los obstáculos que habrían disminuido el desempeño (p. ej., "Gané el premio aunque tuve que trabajar en tres trabajos diferentes").	33
Justificaciones	Aceptar cierta responsabilidad, pero negar las repercusiones negativas (p. ej., "Perdimos cerca de 30 por ciento del mercado, pero la economía nos pegó a todos").	17
Excusas	Achacar a otros la responsabilidad de las acciones propias (p. ej., "No cumplí con las fechas porque dos de los integrantes de mi equipo se resfriaron").	13

Las investigaciones sobre el manejo de impresiones señalan que hombres y mujeres por lo general buscan generar impresiones de diferentes maneras.[26] Las mujeres se entregan a comportamientos menos agresivos y recurren a un método más pasivo. Además, es menos probable que las mujeres, en comparación con los varones, practiquen las tácticas de manejo de impresiones.

Hay estudios que demuestran que algunos empleados tratan de generar una mala impresión.[27] Estos individuos generan malas impresiones para ejercer poder haciendo que alguien más se vea mal, lo despidan o lo suspendan, a fin de obtener una transferencia o para evitar trabajo adicional o estrés en el trabajo. Entre las diversas tácticas con que se genera una mala impresión se hallan: retirarse del lugar de trabajo, perder los estribos, comunicar una falta de habilidades y pretender que se carece de conocimientos.

En general, producir una impresión positiva o buena es la estrategia de la mayoría de la gente. Quizá el lugar más oportuno para generar una impresión favorable sea la entrevista de empleo. En la figura 4.6 se presenta una lista de algunas tácticas de manejo de impresiones populares que utilizan los aspirantes a un empleo. Advierta que la autopromoción es la táctica más común. De hecho, todo aspirante a un empleo promueve sus habilidades, antecedentes, experiencia y competencia.

Emociones

emociones
Estado de excitación psicológica y cambios en expresiones faciales, gestos, sentimientos positivos y subjetivos.

Una de las principales diferencias entre las personas y la tecnología es que aquéllas tienen emociones. La **emoción** de una persona es un estado caracterizado por una excitación psicológica y cambios en las expresiones faciales, gestos, postura y sentimientos subjetivos.[28] En el pasado, las emociones se ignoraron en buena medida en el estudio del comportamiento organizacional y la administración. Se consideraba que el ambiente de trabajo era un lugar racional y muy estable en el que existían emociones, pero en el cual éstas no eran una prioridad fundamental que debía entenderse. Esto cambió en las últimas décadas conforme se publicaron estudios sobre

análisis sobre las emociones, sobre la función que desempeña la emoción en el desempeño laboral y se efectuaron experimentos para que los administradores modifiquen y manejen mejor las emociones.[29]

Examen de las emociones

La raíz de la palabra emoción significa "mover", y por derivación, "conmover". El cuerpo se excita físicamente durante una emoción.[30] Estas reacciones corporales son las que hacen que un individuo diga que lo "conmovió" un discurso inspirador o que sus compañeros lo reconocieran como el mejor amigo en la unidad. Además, las personas se sienten movidas a emprender acciones por emociones como el temor, la ira o la alegría. Muchas metas laborales hacen que los trabajadores se "sientan" bien. Las actividades que los empleados tratan de evitar los hacen "sentir" mal.

Cuando se analizan las emociones, sale a la luz el tema de que las emociones están ligadas a comportamientos adaptativos básicos, como ayudar a los demás, retraerse, buscar un área de trabajo confortable y atacar verbalmente a alguien que corrió un rumor infundado.[31] El comportamiento adaptativo sirve para que una persona se adapte a los cambios. Sin embargo, también es evidente que las emociones tienen un efecto negativo. El disgusto y el temor llegan a perturbar el comportamiento y las relaciones.

Un corazón que late agitado, un estómago que "gorgotea", el sudor y los tics nerviosos son reacciones corporales que se inician por temor, ira, disgusto, alegría o retraimiento. La mayor parte de estos cambios de actividad se deben a la adrenalina, una hormona que producen las glándulas suprarrenales. La adrenalina entra en el torrente sanguíneo cuando se activa el sistema nervioso simpático.[32]

Las expresiones emocionales o los indicios visibles de lo que siente una persona son otro elemento emocional. Por ejemplo, cuando alguien está muy molesto y frustrado su rostro se contrae, sus manos y piernas se mueven y sacuden, cambian las modulaciones de su voz y su postura se hace más rígida.

Emociones primarias

Con base en estudios de investigación, se han determinado ocho emociones primarias: temor, sorpresa, tristeza, alegría, disgusto, ira, anticipación y aceptación. Es variable la intensidad de estas ocho emociones primarias.[33] La tristeza, por ejemplo, puede ir de una tristeza general a una tristeza profunda que inmovilice a la persona.

estado anímico
Estado duradero de una emoción.

Las formas más leves de las emociones se llaman estados anímicos. Un **estado anímico** es un estado emocional de baja intensidad y duradero.[34] Los estados anímicos actúan como factores emocionales sutiles que influyen en el comportamiento cotidiano. Las emociones por lo general tienen una duración breve, digamos de minutos u horas. Los estados anímicos suelen durar mucho más tiempo: horas o días. Por ejemplo, cuando un compañero de trabajo está en un estado anímico irritable, reacciona con molestia a cualquier solicitud de ayuda en una determinada labor. Cuando la misma persona está en un estado anímico positivo, puede manejar cualquier solicitud.

Además de las emociones primarias, hay emociones secundarias o de otro tipo, como la agresión, amor, sobrecogimiento, remordimiento, desprecio, optimismo y decepción. También hay mezclas de emociones. Por ejemplo, un empleado puede experimentar alegría y temor porque a un compañero de trabajo que no le agradaba lo despidieron por recorte de personal. El resultado puede ser la anticipación de que el empleado será el siguiente en la lista de despedidos.

Expresiones

Las expresiones emocionales más elementales al parecer son muy comunes. Los individuos que nacen ciegos tienen pocas oportunidades de aprender expresiones emocionales observando a los demás.[35] Sin embargo, pese a ser ciegos, muestran alegría, tristeza, ira, disgusto, etc., con las mismas expresiones faciales que los demás.

El aprendizaje influye en algunas expresiones faciales únicas de una cultura nacional.[36] En China, sacar la lengua es un gesto de sorpresa; en Estados Unidos es una muestra de falta de respeto. Al trabajar con personas de diferentes culturas es importante recordar que se deben evaluar con sumo cuidado las expresiones.

Pese a algunas diferencias culturales, las expresiones faciales de temor, ira, felicidad y tristeza son similares en todo el mundo. Sin embargo, una diferencia es la frecuencia con que a diario se manifiestan estas expresiones en diversas culturas. Por ejemplo, la ira es una emoción común en las culturas occidentales.[37] Esto puede deberse a que la independencia y el derecho a manifestar con libertad las emociones se valoran mucho más en las culturas occidentales. En muchas culturas asiáticas, la armonía del grupo es muy importante.[38] Expresar ira en público no es una expresión facial natural. Manifestar ira no conduce a la armonía del grupo.

Hay quienes señalan que las mujeres son más emocionales que los varones. En las investigaciones en culturas occidentales se ha descubierto que las mujeres en efecto suelen ser más expresivas emocionalmente.[39] Se indica que este comportamiento es resultado del aprendizaje. A los chicos se les enseña a suprimir sus emociones durante la niñez. A las chicas, por el contrario, se les permite y se espera que expresen sus emociones cuando son niñas.

Lenguaje corporal: imitación

cinestesia
Estudio de la comunicación mediante el movimiento corporal, posturas, gestos y expresiones faciales.

Al estudio de la comunicación mediante el movimiento corporal, postura, gestos y expresiones faciales se le llama **cinestesia**.[40] Más comúnmente, esto se conoce como "lenguaje corporal". En el capítulo 13 abordaremos con mayor detalle el lenguaje corporal no verbal.

Los psicólogos Bargh y Chartrand identificaron un aspecto del lenguaje corporal que denominan "efecto camaleón".[41] Se trata del hecho de imitar a veces de manera inconsciente las posturas, peculiaridades y expresiones faciales de las personas con las que se interactúa. Bargh y Chartrand descubrieron que si otra persona copia los gestos y posturas físicas, es más probable que les agrade.

Retroalimentación facial

Según los investigadores, la actividad emocional genera cambios innatamente programados en la expresión facial. Las sensaciones del rostro proporcionan una señal al cerebro útil para determinar qué emoción específica sentimos. A esto se le llama hipótesis de la retroalimentación facial.[42] Esta hipótesis indica que tener expresiones faciales y cobrar conciencia de ellas conduce a una experiencia emocional.

Ekman considera que "hacer caras" genera emociones reales. En un estudio, a los participantes se les guió músculo tras músculo para que acomodaran sus expresiones faciales de modo que mostrasen sorpresa, disgusto, ira y felicidad. Mientras se enseñaban las expresiones faciales, se supervisaron las reacciones corporales de los participantes.[43]

El acomodo de los músculos y su supervisión demostró que "hacer caras" genera cambios en el sistema nervioso autónomo de la persona (p. ej., ritmo cardiaco, temperatura cutánea, etc.).[44] Las expresiones también produjeron diferentes reacciones corporales; por ejemplo, cuando la persona mostraba un rostro airado, se elevaba su ritmo cardiaco, mientras que cuando mostraba un rostro de disgusto, disminuía su ritmo cardiaco. Esta serie de estudios indica que no sólo las emociones influyen en las expresiones, sino que éstas también influyen en aquellas.

Trabajo emocional

trabajo emocional
Manejo propio de las emociones para mantenerlas bajo control.

Al manejo de emociones por razones de compensación se le denomina trabajo emocional.[45] En las organizaciones, el **trabajo emocional** puede consistir en mejorar, fingir o suprimir emociones para modificar la expresión emocional. Las reglas o normas respecto de las expectativas de la expresión emocional se adquieren al observar a los colegas o a partir de los materiales gráficos que le entregan a uno cuando lo contratan o durante el proceso de capacitación.[46] Por ejemplo, a los empleados que trabajan en el área de servicio al cliente tal vez se les exhorte a sonreír, escuchar con atención y mostrar respeto incluso a los clientes más combativos. Por otra parte, a una persona que trata de recaudar pagos de cuentas por cobrar quizá se le instruya para que sea firme, un poco dura, pero educada al tratar de conseguir el pago vencido. En estos casos, el empleado maneja, modifica y utiliza las emociones que la organización considera mejores para lograr buenos resultados.

Aunque el trabajo emocional puede ser efectivo en términos organizacionales, es posible que los empleados tengan que pagar un precio por ello. Algunos investigadores han descubierto que el manejo de emociones (p. ej., el trabajo emocional) resulta estresante y genera desgaste. La premisa es que el manejo de emociones exige esfuerzo, tiempo y energía. Las organizaciones que tratan de orquestar las emociones, algo que es de índole muy personal, se han topado con resistencia, escepticismo e incomodidad entre sus empleados.[47]

Hay dos formas en que los individuos manejan sus emociones: mediante lo que se denomina *actuación superficial*, en la cual se regulan las expresiones emocionales, y mediante la *actuación profunda*, en la cual se modifican los sentimientos para expresar la emoción deseada. Tanto en la actuación superficial como en la profunda se aplica un esfuerzo consciente.[48]

Es probable que en los entornos laborales con una elevada frecuencia de sucesos negativos se dé un mayor trabajo emocional. Esto indica que cuanta más regulación de trabajo emocional haya, más estrés y desgaste se genera. La cantidad de trabajo emocional se relaciona con un mayor grado de estrés debido a las exigencias fisiológicas que implica el manejo de las emociones.

Los administradores conscientes de los posibles efectos negativos (p. ej., retraimiento, malas actitudes, depresión) del trabajo emocional están obligados a ofrecer apoyo, preparación, capacitación y orientación. El trabajo emocional es aún un ámbito de estudio relativamente nuevo, pero ya se sabe que las emociones desempeñan una función significativa en la vida de una organización.[49]

Inteligencia emocional

El filósofo griego Aristóteles consideraba que sabía cómo manejar correctamente las relaciones. Sostenía que uno debe molestarse con la persona correcta, en el grado adecuado, en el momento debido, por el propósito correcto y en la forma debida. Salovey y Mayer denominan **inteligencia emocional** a esta fórmula de manejo de relaciones con los demás.[50] En la figura 4.7 se presenta la definición detallada más reciente de estos investigadores del término inteligencia emocional.

inteligencia emocional (IE)
Manejo de relaciones e interacciones con los demás.

Si resumimos los detalles que aparecen en la figura 4.7 sobre la definición de inteligencia emocional tenemos que se trata de una combinación de habilidades, como conciencia personal, control personal, empatía y sensibilidad ante los sentimientos de los demás.

Un concepto engañoso

Hay un interés creciente por la inteligencia emocional (IE) que se estimula por los razonamientos sobre la inteligencia emocional en formas no tradicionales.[51] Algunos señalan que la IE puede verse como una forma de inteligencia que aún no se desarrolla por completo como concepto.[52]

En la mayor parte de las teorías sobre la inteligencia se plantea que el factor medular en la inteligencia es la capacidad general, factor *g*, que se ubica en la parte superior de un modelo jerárquico.[53] El factor *g* se propone como capacidad mental primaria. Hay estratos más bajos de la inteligencia que indican capacidades mentales más específicas. Pese a las diferentes teorías, hay la idea común de que la inteligencia es una actividad mental orientada a metas en la que predomina la resolución eficaz de problemas, el razonamiento crítico y el razonamiento abstracto.

Gardner aboga en favor de un nuevo modelo de las capacidades mentales dispuestas en forma no jerárquica, que denomina *inteligencia múltiple*.[54] Sostiene que hay muchas formas de ser inteligente: inteligencia verbal, matemática, espacial, musical, interpersonal e intrapersonal. Los tipos de inteligencia interpersonal e intrapersonal se mezclan con la IE y conforman un tipo de inteligencia.

Una debilidad importante de la IE como concepto es la falta de mediciones científicamente sólidas y objetivas del concepto de IE, aún elusivo.[55] Teóricos e investigadores aún no determinan si la IE es un concepto real y con fundamentos científicos o un concepto de moda. Estas debilidades no implican que la IE no llegue a demostrar a la larga que es un concepto válido y útil. Esto significa, en cambio, que aún queda mucho trabajo por hacer. Sin embargo, pese a que todavía falta realizar mucho trabajo, el público y muchos administradores siguen mostrando interés por saber más sobre la IE.

FIGURA 4.7 Inteligencia emocional (según la definición de Mayer y Salovey)

Fuente: Adaptado de P. Salovey *et al*. (2003), "Current Directions in Emotional Intelligence Research", en M. Lewis y J. M. Haviland-Jones (eds.) *Handbook of Emotions*, © Guilford Press.

Percepción, valoración y expresión de emociones
Capacidad para: • Identificar las emociones en nuestros estados físico y psicológico. • Identificar las emociones en otras personas y objetos. • Expresar emociones con precisión, y expresar necesidades relacionadas con esos sentimientos. • Distinguir entre la expresión de sentimientos precisa e imprecisa u honesta y deshonesta.
Facilitación emocional del pensamiento
Capacidad para: • Redirigir y establecer una prioridad de nuestro pensamiento con base en los sentimientos asociados con objetos, sucesos y otras personas. • Generar o emular emociones vívidas para facilitar los juicios y recuerdos concernientes a los sentimientos. • Aprovechar los cambios anímicos para adoptar diversos puntos de vista; capacidad para integrar estas perspectivas inducidas por el estado de ánimo. • Utilizar los estados emocionales para facilitar la resolución de problemas y la creatividad.
Entender y analizar la información emocional; emplear conocimientos emocionales
Capacidad para: • Entender cómo se relacionan diferentes emociones. • Percibir las causas y consecuencias de los sentimientos. • Interpretar sentimientos complejos, como emociones encontradas y estados sentimentales contradictorios. • Entender y predecir las probables transiciones entre las emociones.
Regulación de las emociones
Capacidad para: • Estar abierto a los sentimientos, tanto agradables como desagradables. • Supervisar y reflexionar sobre las emociones. • Entregarse, prolongar o desligarse de un estado emocional, según la información y utilidad que uno juzgue que tiene. • Manejar las emociones en uno mismo y en los demás.

Teoría de Goleman sobre la inteligencia emocional

La publicación del libro de Goleman, que fue todo un éxito en las librerías, *Emotional Intelligence*, popularizó la noción de que las emociones son un ámbito de la inteligencia.[56] Su estilo, interesante y fidedigno, es muy convincente. Sin embargo, es muy general y sin fundamentos científicos.

Goleman sostiene que contamos con dos cerebros, dos mentes y dos tipos de inteligencia diferentes: racional y emocional. Ambos determinan lo que hacemos en la vida. Su tesis es que el equilibrio y el manejo de las emociones determinan la inteligencia con que actúa una persona y el éxito que tendrá en la vida.[57]

En la comunidad empresarial, el libro de Goleman despertó el interés por saber más sobre las emociones, la función que desempeñan en el trabajo y cómo pueden entenderlas y manejarlas mejor los administradores. Antes del libro de Goleman no había mucho que pudieran decir o debatir los administradores respecto a la IE. Goleman puso en el mercado de las ideas no un nuevo concepto, sino uno que captó la atención del público y la administración.

Otro concepto que se parece al de IE en su proceso de desarrollo y en el interés que despertó en el público es el de "felicidad", una emoción positiva. En el recuadro de Encuentro organizacional se presenta la emoción de la felicidad.

LA ADMINISTRACIÓN Y EL TRABAJO EN LA ACTUALIDAD Y EN EL FUTURO

¿Considera usted que un vaso está medio vacío o medio lleno? Charlie Brown y sus amigos afirmaban que la felicidad era una pizza caliente, cinco crayones diferentes o cualquier persona o cualquier cosa que se deseara. Martin Seligman encabeza un campo llamado "psicología positiva". Se denomina a sí mismo como un "pesimista de nacimiento" que es feliz, y considera que la mayoría de la gente no sabe mucho sobre la emoción llamada felicidad.

Seligman comenta que el interés por la "felicidad" se remonta a las investigaciones en las que se estudiaba a los soldados emocionalmente traumatizados que regresaban de la Segunda Guerra Mundial. La psicología positiva se basa en la premisa de que, para ser felices, las personas deben recurrir a fortalezas medulares como la integridad, el razonamiento crítico, el amor a la belleza, la bondad y la perseverancia a fin de entregarse de lleno al trabajo, el juego y la paternidad o maternidad.

La felicidad es una emoción que se aprende. Seligman considera que, en comparación con la psicología tradicional, que se enfoca en conceptos negativos como los sentimientos de depresión, impotencia y apatía, la disciplina debe estudiar también cómo ser felices y ayudar a los demás a serlo también. Algunas investigaciones actuales indican que la felicidad ejerce influencia en el funcionamiento del sistema inmunológico, en la autoestima, la salud, la confianza y las relaciones. En general, los trabajos e investigaciones de la psicología positiva apelan al idealismo de sus partidarios.

Como sucede con cualquier campo nuevo, éste también tiene sus críticos; sostienen que la psicología positiva no se ha probado en forma rigurosa y la consideran simplista. Los críticos advierten que la psicología positiva aún no cuenta con un núcleo de investigaciones lo bastante sólidas.

Pese a las críticas, Seligman y sus partidarios siguen trabajando en la emoción de la "felicidad". La felicidad, como la inteligencia emocional, aún necesita estudiarse más en los entornos laborales antes de que la mayoría de los administradores traten de aplicar cualquiera de sus técnicas para ayudar a las personas a controlar sus emociones.

Fuente: Adaptado de Cecelia Capuzzi Simon, "The Happy Heretic", *Washington Post* (24 de diciembre de 2002), p. HE 01; y véase Susan D. Bernstein, "Positive Organizational Scholarship: Meet the Movement! An Interview With Kim Cameron, Jane Dutton, and Robert Quinn", *Journal of Management Inquiry* 12 (septiembre de 2003), pp. 266-271.

El tema de Salovey y Mayer

Salovey y Mayer fueron quienes acuñaron el término "inteligencia emocional".[58] Su trabajo y estilo de escritura no son tan interesantes como los de Goleman ni tan fáciles de entender para los administradores, pero está bien estructurado, es sistemático y tiene bases científicas. Estos autores proponen que la IE hace hincapié en cuatro componentes cognoscitivos: la capacidad para percibir las emociones, para integrarlas en el pensamiento, para entenderlas y manejarlas bien. Salovey y Mayer reconocen que ni la teoría de la IE ni las investigaciones sustentan el modelo "g" de la inteligencia. Consideran más importante que la IE corresponda al campo de las definiciones conceptuales de la inteligencia. Proponen que la capacidad para procesar la información efectiva es una aptitud intelectual, o tipo de inteligencia.

En su trabajo teórico y de investigación, Salovey y Mayer recurren a diversas pruebas de autorreporte de la IE.[59] Desarrollan sus propias escalas y aprovechan los trabajos de Bar-On,[60] Bernet[61] y Rozer y Najarien.[62] Por desgracia, en la actualidad las escalas de Salovey y Mayer, como la MEIS, son engorrosas para los entrevistados, y su realización requiere mucho tiempo.

El campo, las mediciones y los debates sobre las repercusiones de la IE tal vez continúen de manera indefinida. Las diferentes conceptualizaciones y mediciones de la IE indican que el concepto seguirá siendo controvertido.

Éxito profesional

Una razón importante por la que la IE aún es popular es que se ha propuesto que es importante en el éxito profesional. Salovey y Mayer atenúan cualquier afirmación sobre un posible vínculo entre la IE y el éxito profesional. Respecto a una afirmación en el sentido de que "Si la inteligencia predice 20 por ciento de éxito, la IE llena la brecha del 80 por ciento restante", Salovey y Mayer responden que esto no es cierto.[63]

Aunque la IE fuera importante para el éxito profesional, actúa en conjunto con otros factores, como la integridad, persistencia, pasión e inteligencia en general. En una trayectoria profesional, la IE al parecer mejora. Aprender sobre las habilidades emocionales y cómo aplicarlas

son aspectos que constituyen una idea interesante. Según este planteamiento, una persona que inicia una carrera con un grado de IE moderado o deficiente puede aprender a mejorar sus habilidades en el manejo de las emociones. Con el tiempo, una mejor IE quizá se traduzca en más éxitos profesionales.

La siguiente generación de IE

El planteamiento de Gardner sobre la inteligencia múltiple sirvió de estímulo a otros para considerar su concepto de capacidades interpersonales e intrapersonales.[64] Goleman, Salovey y Mayer redenominaron los dos tipos de inteligencia propuestos por Gardner como "IE". Lo que sucedió después fue que hubo muchas afirmaciones sin sustento sobre la IE como solución a muchos problemas. Sin embargo, los problemas con el concepto mismo de IE hicieron que algunos cuestionaran la solidez de la existencia de este tipo de inteligencia.

La siguiente generación de trabajos sobre la IE necesitará 1) conceptualizar la IE de manera concisa y significativa, 2) desarrollar métodos múltiples más precisos y concisos para medir la IE, y 3) determinar si hay un valor práctico para los administradores en saber cómo emplear el concepto de IE.

Los antecedentes históricos de la inteligencia ilustran con toda claridad que la emoción no se induce. Algunas investigaciones más rigurosas teóricamente sobre la IE indican que entender el comportamiento en el lugar de trabajo o en cualquier entorno puede ser incompleto si no se examinan las emociones. Como señalamos en esta sección, la IE es un tema interesante que necesita depurarse y esclarecerse.

Resumen de aspectos clave

- La percepción es un proceso que comprende la selección, organización e interpretación de factores, formas, personas y otros estímulos del entorno. Mediante el proceso perceptivo, los individuos dan sentido a los estímulos que observan.
- Una vez que se seleccionan los estímulos, se categorizan por grupos según diversas leyes: proximidad, semejanza, cierre, y figura y fondo. Las agrupaciones facilitan el proceso de interpretación y de dar sentido; sin embargo, no eliminan las imprecisiones o distorsiones.
- Por desgracia, la mayoría de los individuos elaboran estereotipos, crean chivos expiatorios y tienen prejuicios. La percepción influye en estas acciones. Aunque buena parte de los estudios publicados considera negativas las percepciones estereotipadas, también hay percepciones estereotipadas positivas. Por ejemplo, algunas personas estereotipan a los alemanes como eficientes, a los afroestadounidenses como deportistas extraordinarios y a los holandeses como frugales. Se trata de visiones muy generales que no se aplican a todos los miembros de estos grupos.
- Algunas distorsiones de percepción ocurren debido a la atención selectiva y dividida, y a los errores de percepción por similitud con uno mismo.
- La teoría de la atribución explica la relación entre percepción y comportamiento.
- Los individuos, por medio de sus acciones, lenguaje corporal y forma de hablar, pretenden generar una impresión en las percepciones de los demás. Los solicitantes de empleo tratan por lo común de crear una impresión positiva a fin de recibir una oferta de trabajo.
- Algunas de las tácticas de manejo de impresiones más comunes son el congraciamiento, autopromoción, ejemplificación, suplicación e intimidación.
- Las emociones son sentimientos importantes para entender el comportamiento y las actitudes de las personas. Resulta difícil determinarlas con cierto grado de precisión.
- Con base en las investigaciones, hay varias emociones primarias universales: temor, sorpresa, tristeza, disgusto, ira, alegría, anticipación y aceptación.
- El trabajo emocional es la labor, el tiempo y el esfuerzo que se dedica a manejar las emociones.
- La inteligencia emocional (IE) es una combinación de habilidades y capacidades como conciencia personal, control personal, empatía y sensibilidad ante los sentimientos de los demás.

- Se debate si la IE es una forma de inteligencia o no. Hasta que no se teorice y mida con mayor precisión, la IE quizá siga siendo un tema de interés para los administradores y un tema de valor cuestionable para los investigadores organizacionales.

Repaso y preguntas para discusión

1. Suponga que un empleado se desempeña siempre por debajo de los niveles esperados. ¿Cómo juzgaría el mal desempeño un administrador mediante el proceso de atribución?
2. ¿Por qué las percepciones que usted tiene sobre sus habilidades por lo general son diferentes a las percepciones que los demás tienen de las habilidades de usted?
3. ¿Es poco ético el manejo de impresiones? ¿Por qué?
4. ¿De qué manera los estereotipos de edad, raza y religión generan imprecisiones y distorsiones?
5. ¿Cómo utilizaría un administrador los conocimientos sobre las expresiones faciales y las emociones para saber cómo se siente un empleado en relación con ciertas prácticas o procesos en el lugar de trabajo?
6. La inteligencia emocional es un concepto interesante. ¿Considera usted que la IE es una forma de inteligencia? ¿Por qué?
7. Si ocupara usted un puesto directivo y considerara que las emociones desempeñan una función importante en el comportamiento y el desempeño, ¿cómo evaluaría las emociones de su equipo de trabajo?
8. ¿Cómo aprovechan los administradores los "esquemas" para reducir las imprecisiones perceptivas?
9. ¿Qué tácticas de manejo de impresiones son las más generalizadas? ¿Las llamaría usted intentos de "influencia"? ¿Por qué?
10. ¿Cómo debe medirse la inteligencia emocional para satisfacer a quienes critican este concepto? Explique.

Lectura

Lectura 4.1: *Cómo lidiar con las emociones en un centro de llamadas*

Dan Coen

> "Recuerde que para una persona su nombre es el sonido más dulce e importante en cualquier idioma."

Una cultura de comunicación de clase mundial es la mejor forma de generar operaciones en un centro de llamadas. En su punto más alto, ésta hace que su centro de llamadas destaque del resto y rebase todos los estándares imaginables de desempeño. Los sentimientos y deseos del representante son quizá el aspecto más olvidado en la gestión de un centro de llamadas.

A partir de estas dos premisas se puede empezar a crear una cultura de comunicación positiva al reconocer que la cultura de comunicación y el desempeño del representante son subproductos de las **emociones** humanas. La forma como nos comuniquemos es un subproducto de cómo queramos comunicarnos en un momento dado. Las emociones desempeñan una función básica para crear esta base. Tal vez nos emocione una semana de excelente gestión de llamadas o un mes de producción de ventas sólidas. Además de los hechos y las cifras, nuestra comunicación se desarrolla a partir de nuestras emociones y se presenta a través de éstas; juegos, mensajes de agradecimiento, certificados de reconocimiento, discursos motivacionales.

Además, la forma como creemos e instrumentemos la cultura también se basa en nuestras emociones. La inventiva es un atributo emocional y no lógico. La mayoría de las mentes en verdad creativas en nuestra sociedad lo son porque se basan en su vida emocional: su deseo de ser creativas. No sorprende que en un trabajo para el que se necesitan participantes muy creativos, los representantes de ventas por teléfono y los representantes de servicio al

Fuente: D. Coen, "Grappling with Emotions in the Call Center", *Direct Marketing Magazine* 64, núm. 2 (junio de 2001), pp. 35-39.

cliente recurran a las emociones para rendir buenos frutos todos los días. La influencia que ejercen las emociones destaca como uno de los aspectos más cruciales. Los representantes se motivan con base en el reconocimiento y empleo que hacen de sus emociones, y la forma como reciben vibraciones emocionales de sus supervisores. Además, la dirección motiva a los representantes con base en su propia capacidad para entender sus emociones. Las decisiones no siempre se toman sólo a partir de datos.

En efecto, las emociones son el fundamento de muchas decisiones. Aunque la dirección desee pensar que las decisiones y los éxitos se basan en la capacidad práctica y el razonamiento, no en las emociones, los centros de llamadas sencillamente no funcionan así. Quienes tienen éxito día con día son esas personas que entienden la función que desempeñan las emociones.

Cuando analizamos las emociones, analizamos algo intangible. Entra en juego la subjetividad. Si un representante hace 20 ventas en un mes en relación con la meta de 11, ¿atribuimos las nueve ventas extra a las emociones? ¿Acaso un equipo de servicio al cliente que se las arregla para difundir un asunto amenazador atribuye a las emociones la razón del éxito? ¿Las emociones negativas de los representantes y la dirección son siempre una amenaza para el desempeño? ¿Una cultura de comunicación superior prospera cuando las emociones son más importantes?

Cuando la dirección toma decisiones, ¿las toma con base en prácticas muy pensadas, o tan sólo en deseos emocionales? ¿Cuánto influyen las emociones de la dirección en la motivación de los representantes? Cuando éstos tienen problemas, ¿qué papel representan las emociones en sus actitudes y opiniones?

Cada interrogante genera una respuesta diferente de las distintas partes. Diez administradores responden en 10 formas distintas, y 35 representantes ofrecen 35 respuestas interesantes, pero diferentes. No dan una respuesta correcta, pero tampoco pensamos que la haya.

Si me dieran un dólar cada vez que un supervisor o jefe de equipo se comunica conmigo utilizando sus emociones primero, sería multimillonario. Si tuviera el currículo de cada representante de un centro de llamadas que utilizó las emociones para explicar por qué se siente decepcionado en el trabajo, podría iniciar mi propio servicio de contrataciones a nivel nacional. Si le vendiera un libro a cada ejecutivo o directivo que pierde el control sobre sus emociones y fanfarronea en una reunión sin pensar primero, vendería los libros suficientes para que mi obra estuviera entre las cinco más vendidas en Amazon.com.

Perder el control sobre las propias emociones puede perjudicar una cultura de comunicación superior entre operaciones, dirección y representantes. Servirse de las emociones sin reconocer que éstas gobiernan el desempeño también puede perjudicar la cultura de un centro de llamadas, si las acciones se emprenden sólo con base en esas emociones. ¿Alguna vez ha estado en una reunión en la que el director ejecutivo pierde los estribos, exige acción, amenaza la seguridad y pone a todos los participantes en ascuas? Se justifique o no su arrebato emocional, el peligro real en torno a este arrebato es que sus subordinados seguirán el ejemplo, dirigirán imitando ese comportamiento y harán que más viandantes inocentes entren en ese círculo emocional. Yo he estado en el extremo receptor de las reacciones emocionales, y mis reacciones emocionales a veces se han llevado meses de una cultura de comunicación bien planeada y la han destruido.

Por supuesto, las emociones no siempre van en detrimento de una cultura de comunicación.

Por ejemplo, cuando una representante de ventas por teléfono alcanza nueve ventas en un día y su meta son 10, hará lo que sus emociones le permitan para realizar esa décima venta. Tal vez no sea lógico que se emocione y se concentre exclusivamente en una venta. Sin embargo, sus emociones le dicen que esa venta ahora tiene más importancia para ella que las primeras nueve. Está decidida a alcanzar su meta de 10. Y hay que observar su personalidad y espíritu después de esa décima venta. Está que flota de alegría. Aunque cada una de sus nueve ventas desempeñó una función similar para que alcanzara las 10 ventas, fue el momento y el objetivo de alcanzar esa décima venta los que hicieron que su día fuese un completo éxito. Yo me he acercado a representantes que han logrado esta hazaña y les he preguntado: "¿Por qué no te emocionaste tanto con la sexta venta, o con la segunda o con la octava?" No hago esto para frustrarles la emoción, sino sólo para ver el brillo de sus ojos y la sonrisa de su rostro cuando responden: "Vamos, Dan, ésas no son tan importantes como ésta. Ésta es la décima".

Veamos otro ejemplo. Luego de que un representante de servicio al cliente pasa 30 minutos ayudando a un cliente, el representante está agotado, pero emocionalmente complacido. Hay una probabilidad de nueve de cada 10 de que ese representante quiera tomar otra llamada de inmediato. Un representante me cuenta una y otra vez que pasar un periodo prolongado con un cliente "Es la parte divertida del trabajo. Colgar el teléfono después de que saben que recibirán lo que desean es lo que hace que valga la pena el trabajo."

Tomemos ahora un ejemplo de los deportes profesionales para entender el reto que constituyen las emociones y la influencia que ejercen en la cultura de comunicación de un centro de llamadas. En los deportes profesionales, las emociones abarcan una parte enorme de la experiencia del juego. Los jugadores canalizan sus emociones positivas para que éstas les permitan hacer esfuerzos adicionales en la cancha. Cuando un equipo de baloncesto gana 12 puntos de manera sucesiva y están en buena racha, siguen canalizando sus emociones hacia adelante debido a la adrenalina. La multitud los mantiene mentalizados positivamente. Se sienten bien. Su entrenador principal les suplica que sigan dando de sí, que sigan ganando, que

sigan intentándolo, y los jugadores se animan fácilmente porque están ganando.

En el fútbol americano, cuando un equipo necesita un estímulo emocional de sus aficionados, los jugadores levantan los brazos hacia la multitud, en un gesto que levanta el ánimo. Los jugadores quieren que los aficionados se emocionen, para que los jugadores puedan emocionarse más. Los jugadores de fútbol americano saben que un gran porcentaje de su juego depende de una simple descarga emocional. Gracias a las emociones, los jugadores hacen cosas en el campo que nunca harían fuera. Las emociones no influyen sólo en los equipos y jugadores que ganan. Los jugadores luchan contra la marea cuando están perdiendo, y se sienten como si su balón emocional hubiera reventado. Necesitan hacer lo que puedan para superar la marea. Su falta de adrenalina y sus emociones negativas los jalan hacia abajo. La multitud que los abuchea los deprime. Necesitan un descanso para avanzar. Necesitan un estímulo emocional. Los equipos que se encuentran en esta posición deben ganar dos o tres juegos seguidos. Los jugadores deben encestar cuatro o cinco canastas para deshacerse de las emociones negativas.

Las emociones influyen en todo lo que pasa en un centro de llamadas. Para que el centro de llamadas funcione en forma excelente, debe entenderse primero como medio emocional. Tal vez haya compañeros suyos hoy a su alrededor que consideran que el centro de llamadas es un ámbito estadístico, de negocios y de producción o servicio. Estos compañeros pierden el tren. Usted necesita demostrarles por qué. Esos compañeros tratan de hacer que sus representantes se sujeten a los estándares de un libro de texto, aunque esto signifique ignorar cada aspecto de las emociones humanas. Esos compañeros no han entendido cómo una cultura de comunicación superior en cualquier sector, desde los deportes hasta las ventas, pasando por el servicio a miembros, hace que progresen las operaciones. No se dan cuenta de por qué los equipos deportivos ganan o pierden 15 juegos seguidos.

No reconocen lo verdaderamente emocional que es el ámbito del centro de llamadas para los participantes responsables de asegurarse de que dicho centro crezca y supere las metas de desempeño. Si el centro de llamadas consistiera en robots y computadoras, las emociones no desempeñarían ninguna función. Si bien manejar robots y computadoras haría que la vida de un supervisor fuera mucho más sencilla, la realidad es que no sucede así. Las personas manejan a personas, y las emociones son el barómetro que mide la temperatura entre ellas.

Déjeme dar un ejemplo de una experiencia emocional clásica que suele ocurrir en cualquier unidad de ventas por teléfono. Como gerente de un centro de llamadas, usted ve que un supervisor rompe su marca profesional en ventas con un desempeño excepcional. El gerente que no entiende el valor de las emociones no hace nada. El gerente que reconoce que las emociones crean y rigen el buen desempeño recompensa a ese representante con felicitaciones verbales, premios y un reconocimiento público ante el departamento.

Los gerentes con calidad entienden que deben estar atentos a los sucesos exitosos y aprovecharlos en beneficio del representante y de todo el departamento. El gerente puede decir, en el ejemplo anterior, "Buen trabajo, lo hiciste formidable, debes sentirte muy orgulloso de haber superado tu marca de ventas."

El gerente puede ir con sus compañeros y hacerles saber, en voz alta para que todos escuchen, lo bien que se desempeñó hoy ese representante. "¿Pueden creerlo?, Bill rompió las marcas de ventas XYZ hoy. Es increíble." El gerente tal vez perciba cómo ayudan en realidad las emociones a Bill y a todo el departamento, así que puede regresar con Bill y decirle que se tome 30 minutos más para comer al día siguiente para que disfrute su logro. En el proceso de esta interacción de dos minutos, Bill se siente emocionado, motivado y confiado, pues logró una nueva marca, y su supervisor lo reconoce. Sus emociones positivas están por los cielos. Se siente bien consigo mismo, de sus resultados, su departamento, su compañía. Si usted entrevistara a Bill hoy para una encuesta, éste calificaría aspectos como la atmósfera del centro de llamadas, las habilidades del gerente, el sueldo y el disfrute del trabajo con puntuaciones muy elevadas. Lo más importante es que Bill no quiere dejar el teléfono ahora. Bill quiere llegar a trabajar al día siguiente lo más temprano posible. El gerente quizá no pueda separar a Bill del teléfono ni siquiera con un *buffet* lleno de comida en el vestíbulo.

En esencia, el gerente que entiende cómo aprovechar las emociones puede hacer que lo positivo de un día se convierta en algo positivo durante varios días. El gerente puede crear oportunidades para sus empleados y departamento. Ésa es su labor.

Exploremos más a fondo cómo puede aprovechar las emociones este gerente. Además de que Bill se siente bien, sus compañeros también se sienten bien en ciertos aspectos. En primer lugar, se sienten bien porque su supervisor se preocupe lo suficiente por su personal como para ir por ahí y dedicar tiempo a felicitar a los empleados cuando hacen un buen trabajo. No estoy por completo seguro de que los representantes sepan que se sienten así cuando su supervisor habla en favor de otro representante, pero lo hacen. Los otros representantes muy a menudo se acercan al supervisor y le dice algo como "Esa motivación positiva nos emociona mucho."

En segundo lugar, confían en que pueden obtener resultados como los que Bill consiguió, tal vez sólo para recibir la atención que recibió Bill.

Oír que Bill rompió su marca profesional de ventas motiva a los demás representantes a hacer exactamente lo mismo. Ven qué sucede, y que su supervisor lo hace público, y ahora saben que a ellos también puede sucederles.

En casi 100 por ciento de los casos, los compañeros de Bill no habrían reconocido que Bill rompió su marca profesional de ventas si no fuera porque el supervisor compartió el éxito de Bill con los demás. Incluso cuando los miembros de ventas lo hicieran público diario poniéndolo en la pared, nadie excepto Bill y el supervisor reconocería lo que significan esas cifras totales, y por lo general no es Bill el que les comunica su éxito a sus compañeros.

No sé si los representantes reconocen que quieren romper su marca profesional de ventas para que el supervisor los adore, pero una gran parte del valor motivacional de los premios se deriva de que otra persona quiere lo mismo. En tercer lugar, en la mayor parte de los otros departamentos, los supervisores no andan por ahí comunicando el éxito de sus empleados y otorgando premios por realizar un trabajo un poco por encima del promedio. No necesita hacerse así, porque esos departamentos no necesitan de las emociones para seguir trabajando y ser felices. Imagine lo que sucedería si el supervisor de un departamento motivara a los individuos y al departamento en su conjunto con emociones cada vez que la asistente del departamento escribiera a máquina un memorando correctamente. Sería ridículo.

¿Se imagina usted a un supervisor que anda por ahí repartiendo premios, haciendo sonar campanillas, anunciando reconocimientos y silbando y gritando sólo porque se realizó correctamente un memorando? Sin embargo, en el centro de llamadas, esta práctica puede ser normal. El centro de llamadas se presenta como un lugar en el que deben darse con regularidad la motivación, la emoción y el manejo de la atención. En un capítulo posterior exploraremos algunas formas prácticas de lo anterior.

En estos ejemplos abordamos las emociones como algo positivo, pero las emociones no siempre son positivas. Las emociones negativas pueden paralizar la cultura de comunicación. Los representantes empiezan a sentir que algo anda mal cuando perciben emociones negativas en el entorno: emociones negativas de los compañeros, influencias externas o por parte de la dirección misma. Y la dirección suele ser la causa y el efecto de la comunicación negativa en el centro de llamadas. Si bien las emociones positivas de supervisor a representante son un fundamento que anima y motiva, gracias al cual los representantes se desarrollan y prosperan, las emociones negativas de supervisor a representantes dan a éstos un ambiente que actúa en su contra. Este entorno no ayuda en nada a los representantes del centro de llamadas a explotar sus puntos fuertes.

Veamos un ejemplo sencillo con el que estoy seguro de que se relacionan los supervisores de los centros de llamadas. Cuando la gerencia hace cosas positivas, una tras otra, hay cierto porcentaje de representantes en el departamento que aceptan esa motivación sin mayor cuestionamiento, y ni siquiera la reconocen, mucho menos la aprecian. Así, el supervisor tal vez no crea que su comunicación positiva ejerza influencia. Esos representantes al parecer esperan ya que la gerencia cree emociones positivas. Sin embargo, cuando la gerencia da una pizca de emociones negativas, esos mismos representantes protestan y critican a los supervisores por no dar una motivación de calidad. A decir verdad, los supervisores ejercen una influencia tan poderosa en sus representantes que sus acciones y palabras mismas influyen en las acciones de sus representantes.

En los deportes, el director de un equipo de béisbol puede deprimir o animar a su tropa. Por ejemplo, cuando un equipo deportivo está en un mal momento, el director puede convocar a una reunión con los integrantes y arremeter contra el equipo. Esto puede interpretarse como emociones negativas que hunden más al equipo o constituir un desafío emocional que los anime a sobresalir. Los supervisores de los centros de llamadas enfrentan los mismos desafíos.

Si un departamento de ventas por teléfono tiene 12 días seguidos de cifras bajas, ese departamento de algún modo está en problemas. Si un equipo de béisbol tiene 16 días seguidos de juegos perdidos, ese equipo está de algún modo en problemas. ¿Cómo motiva el director del equipo de béisbol a su escuadra? ¿Cómo sienta las bases de las emociones positivas para mantener a sus jugadores enfocados en dar el 100 por ciento? ¿Cómo enfrenta también el supervisor esos desafíos? Los supervisores deben entender la influencia que ejercen sus emociones y reacciones a otras emociones en torno suyo en la cultura de la comunicación.

Cuando los representantes se muestran negativos en el centro de llamadas, el supervisor debe sacarlos del centro y llevarlos a un lugar en el que canalicen sus emociones negativas lejos de sus compañeros. Cuando los supervisores se muestran negativos, también deben canalizar esas energías lejos del centro. Siempre conviene sacar en otro lugar lo que se trae guardado en torno a una situación, nunca conviene hacerlo delante de los compañeros. Aquello contra lo que un representante se muestra negativo es muy válido y debe abordarse. La forma en que el representante manifiesta su frustración no debe presentarse a todo el grupo. Quienes hallan una razón para quejarse pueden hacer que los compañeros los sigan. Una jornada laboral fantástica puede volverse negativa en cuestión de segundos debido a las opiniones y comentarios de uno o dos representantes o supervisores. Así, una cultura de comunicación de primera daría un paso atrás.

Cuando se recorren diferentes departamentos de una corporación importante, es el centro de llamadas el que se destaca del resto. Recursos humanos se parece a contabilidad que se parece a publicidad que imita al área administrativa de la corporación. Para el observador informal, el centro de llamadas se ve como un mundo por completo fuera de lugar. Todo debido a las emociones. En cada uno de los demás departamentos, el objetivo de los supervisores es asegurarse de que los empleados realicen su trabajo. A veces hay emociones. En el centro de llamadas, cabe esperar que los supervisores deambulen aplaudiendo y moti-

vando a los representantes con voces de aliento. Puede que suenen campanillas, que haya música, que se den premios. Lograr una meta no basta. Hacer el trabajo bien hecho es apenas aceptable.

En las ventas y en el servicio a los miembros, se fomenta y espera que se rompan marcas. En el centro de llamadas, el ruido debe ser alto para fomentar el movimiento y la expresión. Al hacerlo, se despiertan las emociones de los empleados. En otros departamentos de negocios, movimiento y expresión son sinónimos de problemas. El silencio competente significa que se está trabajando. En el centro de llamadas, el silencio competente es sinónimo de problemas. Cuando los gerentes recorren el centro de llamadas deben oír antes que ver. Un centro de llamadas en el que priva poco ruido es un centro que se encamina al fracaso. Sin importar el producto, programa, negocio, acústica u objetivos, un centro de llamadas que suena más como departamento de contabilidad que como parque de diversiones no está destinado a romper marcas diariamente.

La próxima vez que visite su centro de llamadas deje que sus oídos escuchen. ¿Cómo suena el lugar? ¿Se oyen risas, entusiasmo y trabajo en equipo? Si no es así, deje que sus ojos le muestren por qué no. Busque a los supervisores y vea lo que hacen. Échele un vistazo a las paredes y analice la cultura. Entienda el movimiento y la expresión. Reconozca la función que desempeñan las emociones en la cultura de comunicación.

Los buenos supervisores recurrirán a las emociones en un sinfín de formas. Cuando un representante de ventas por teléfono tiene un día a todas luces malo y se siente frustrado, el supervisor puede valerse de la emoción "baja" de la persona en ventaja de todos. ¿Cómo? Muy a menudo, la gerencia presiona a un empleado que anda "bajo" para que se desempeñe mejor. Lo levantará con voces de ánimo, lo incitará a que se concentre, le dará agudas lecciones a manera de capacitación y confiará en que el representante sobresalga. Ésta no siempre es la forma correcta de tratar a un representante que tiene una mala jornada. Veamos mejor otro posible escenario. El supervisor debe reconocer que el empleado no está teniendo un gran día y permitirle un buen descanso, que se vaya el resto de la jornada o que realice otras actividades que beneficien a todo el centro de llamadas y al representante. Cuando un empleado anda en un "mal momento", el supervisor puede animarlo para que deje de vender o responder al teléfono por ese día, y que en cambio realice una sesión de supervisión con otro representante. El supervisor incluso puede ofrecer sentarse en el lugar de su representante y darle a éste la posibilidad de ser "supervisor" por un día. (Esto emociona a muchos empleados.)

Si el representante que pasa por un "mal momento" suele ser uno de los principales productores en el departamento, el supervisor puede animar al empleado a que aproveche su experiencia y habilidades, y ayude a un representante que aún no logra el mismo éxito. El simple hecho de que a un empleado lo abrumen emociones negativas no significa que deba desperdiciarse el resto del día. Tampoco significa que el supervisor deba obligar a ese representante a seguir realizando su labor primaria durante toda la jornada. En cambio, ese empleado que pasa por un "mal momento" puede emplear su talento en otra parte hasta que esté listo para regresar al teléfono y sobresalir. Yo siempre he creído que un representante negativo al teléfono vale menos que no tener representante alguno. El supervisor debe respetar las emociones negativas del representante que pasa por un "mal momento" y, al mismo tiempo, tratar de convertirlas en positivas para él, para algún otro representante si así conviene y para todo el departamento. Yo he tenido incluso que decirles a representantes de mi centro de llamadas que se vayan a casa durante todo el día con goce de sueldo completo cuando están con el ánimo por los suelos. Sin duda, pierdo producción ese día, pero ¿cuánta producción recibiría de ellos de cualquier modo? Y una persona con emociones negativas ¿no es acaso una distracción poco atractiva para el departamento de centro de llamadas?

Ocho de cada 10 veces, el representante se desempeña mejor al día siguiente de lo que se habría desempeñado si el supervisor lo hubiera hecho permanecer en su trabajo regular. De esta manera, la lealtad y admiración que el supervisor obtiene de sus empleados no tienen límites. Por lo común, los representantes se desempeñan mejor al día siguiente de lo que se habrían desempeñado en los dos días siguientes juntos si hubieran tenido que permanecer contestando el teléfono. Esta forma de empatía permite valerse de las emociones de un representante para asegurarse de que éstas engendren éxitos.

Los representantes consideran que su trabajo no les permite mucha flexibilidad. Por lo general, su escritorio es pequeño y su labor consiste en permanecer ahí. Esto al principio no despierta emociones positivas en los representantes. Pero el centro de llamadas no tiene que ser restrictivo si el supervisor es lo bastante inteligente para reconocer la forma en que debe motivarse a los representantes para que rompan marcas. Es una ingenuidad pensar que las emociones no desempeñan una función importante en la gestión de un centro de llamadas. La desempeñan en el manejo de la vida en casa, con los amigos y la familia, y con los compañeros en el trabajo. ¿Por qué no habrían de desempeñar una función importante el manejo de representantes de un centro de llamadas?

Cuando alguien se siente emocionalmente infeliz con algo en casa, tiene la flexibilidad y posibilidad de irse a otra parte, a otra habitación, al televisor, tomar un libro o ver a otras personas, irse al jardín de atrás, etc. El escape permite recuperar las emociones positivas que generan éxito. ¿Por qué los representantes no habrían de tener esas mismas oportunidades en el trabajo? Es labor del supervisor ser intuitivo en cuanto a las emociones y la influencia que ejercen en los representantes del centro de llamadas.

Ejercicio

Ejercicio 4.1: *Sus impresiones de los demás*

Los estereotipos son representaciones unidimensionales que los individuos se forman sobre las demás personas, por lo general con base en factores sexuales, raciales, religiosos, profesionales o cronológicos. Para tratar de dar sentido al mundo, la gente practica ciertos niveles de estereotipos. Los estereotipos influyen en cierta medida en la interacción social.

Instrucciones

Con la escala de calificación siguiente, califique sus opiniones y/o experiencia al trabajar o interactuar con los tipos de individuos que aparecen en las listas siguientes.

Ninguna = 1	Por encima del promedio = 4
Alguna = 2	Significativa = 5
Promedio = 3	

Estudiante de licenciatura recién titulado que inicia una carrera

Conocedor _____
Inteligente _____
Sensible _____
Abierto _____
Escrupuloso _____
Emocional _____
Arrogante _____
Aburrido _____

Contador de la Secretaría de Hacienda

Conocedor _____
Inteligente _____
Sensible _____
Abierto _____
Escrupuloso _____
Emocional _____
Arrogante _____
Aburrido _____

Mecánico en un taller automotriz

Conocedor _____
Inteligente _____
Sensible _____
Abierto _____
Escrupuloso _____
Emocional _____
Arrogante _____
Aburrido _____

Político electo

Conocedor _____
Inteligente _____
Sensible _____
Abierto _____
Escrupuloso _____
Emocional _____
Arrogante _____
Aburrido _____

Abogado laboral experimentado

Conocedor _____
Inteligente
Sensible _____
Abierto _____
Escrupuloso _____
Emocional _____
Arrogante _____
Aburrido _____

Enfermera de sala de emergencias

Conocedora _____
Inteligente _____
Sensible _____
Abierta _____
Escrupulosa _____
Emocional _____
Arrogante _____
Aburrida _____

Oficial de policía

Conocedor _____
Inteligente _____
Sensible _____
Abierto _____
Escrupuloso _____
Emocional _____
Arrogante _____
Aburrido _____

Preguntas para discusión

1. ¿Qué personas recibieron sus calificaciones más favorables y menos favorables? ¿Por qué?
2. ¿Sus calificaciones muestran algún tipo de estereotipo? ¿Por qué?
3. ¿Ha tenido experiencias con cualquiera de estos tipos de individuos en las que pueda decirse que influyeron las tácticas de la administración? ¿Cuándo?
4. ¿Qué otros adjetivos (además de los 8 de este ejercicio) incluiría usted para estos individuos?

Ejercicio

Ejercicio 4.2: *Aplicación de la teoría de la atribución*

Objetivos

1. Examinar las causas del comportamiento de una persona.
2. Desarrollar el método más adecuado para mejorar el comportamiento inaceptable.

Temas relacionados

El concepto de percepción desempeña una función importante en la percepción que todos tenemos sobre los demás. Las atribuciones en términos de factores disposicionales o situacionales se basan en la percepción que la persona tiene el suceso, los comportamientos de la otra persona y la experiencia anterior.

Inicio del ejercicio

Lea con atención el siguiente escenario y considere la situación que enfrenta este gerente. Si usted fuera él, ¿a qué conclusión llegaría sobre las causas y cómo procedería? ¿Por qué?

La pérdida de calidad

Don Dubose ha trabajado para Maybrooke Manufacturing desde que se fundó, hace 10 años. Ha ganado cuatro premios al desempeño durante su estancia en la empresa. El último que ganó se le presentó junto con una bonificación en un cheque por 15 000 dólares hace unos tres años. Sin embargo, en los últimos 18 meses se han tensado las relaciones de Don con sus compañeros de trabajo. Nunca ha sido muy comunicativo, pero en una ocasión ordenó a unos compañeros que se salieran de su área de trabajo. Don dejó en claro que se habían perdido herramientas y que deseaba proteger su área. La calidad de su trabajo también se ha visto deteriorada. Hasta hace más o menos un año, el trabajo de Don en la producción de generadores estaba en el nivel de "cero defectos". Don producía una y otra vez generadores sin errores y de la más alta calidad. En la actualidad, cuando se realizan muestras aleatorias, Don produce generadores que deben depurarse menos de 3 por ciento de las veces. Pasó de cero defectos a 3 de cada 100. Sus compañeros de trabajo promedian 1.5 defectos por cada 100 generadores para depuración.

Fuente: John M. Ivancevich y Robert Konopaske.

¿Qué puede estar generando los cambios de comportamiento de Don? Pueden deberse a:

	No muy probable		Un poco probable			Probable	Muy probable
1. Grado de motivación bajo	1	2	3	4	5	6	7
2. Grado de autoeficacia bajo	1	2	3	4	5	6	7
3. Problemas de salud física	1	2	3	4	5	6	7
4. Problemas familiares	1	2	3	4	5	6	7
5. Mala dirección	1	2	3	4	5	6	7
6. Falta de creatividad	1	2	3	4	5	6	7

Comente cada calificación que asignó

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

El comportamiento de Don es ya tema de preocupación en la organización. Un trabajador excepcional se volvió promedio. ¿Qué acciones emprendería usted como gerente?

	Sí	No	¿Por qué?
Transferir a Don a un nuevo puesto.	_____	_____	_____
Despedir a Don.	_____	_____	_____
Llamar a Don para analizar la observación que usted hizo.	_____	_____	_____
Suspender a Don tras informarle las preocupaciones que se tienen sobre él.	_____	_____	_____

	Sí	No	¿Por qué?
Preguntar a los compañeros de trabajo de Don por qué consideran que su desempeño no alcanza ya las normas anteriores.	_____	_____	_____
Dejar la situación como está durante otros seis meses.	_____	_____	_____
Entrar en contacto con la esposa de Don para ver si hay alguna razón personal que explique el problema de desempeño.	_____	_____	_____
Examinar su propio comportamiento (como gerente) en su trabajo con Don.	_____	_____	_____
Enviar a Don con el asesor de recursos humanos para que analice las actitudes de Don hacia el trabajo.	_____	_____	_____
Ascender a Don, pues ocupa su actual puesto desde hace más de seis años.	_____	_____	_____

Otros cursos de acción: _____

_____

_____

En clase

Después de analizar esta situación, reúnase con sus compañeros de clases para analizar sus reacciones. ¿Qué aprendió sobre su proceso de atribución? ¿Sus reacciones son diferentes a las de sus compañeros de clases?

Caso

Caso 4.1: *Un estilo directivo que causó una gran impresión*

¿Sillas? No hay mucho que decir sobre las sillas, ¿no es cierto? Unas son cómodas, otras no; unas son suaves, otras firmes. Como esa es toda la historia sobre el tema, nunca pensé que consideraría siquiera la posibilidad de escribir una columna sobre las sillas.

Entonces, murió Bill.

Cuando oí la noticia, supe que finalmente tendría que escribir algo sobre las sillas.

Conocí a Bill hace muchos años, admiraba su mente inquisitiva, su ingenio, su estilo directivo y su marca de logros, que fue larga. Fue director general y gozó de una reputación considerable por sus éxitos, pero cada vez que lo veía luego de un periodo de varios años, nunca me enfocaba en sus triunfos. Mi primer pensamiento era siempre en torno a las sillas.

Supongo que es posible llegar sin tropiezos a la conclusión de que esas sillas me causaron una gran impresión. Había dos en la oficina de Bill, sillones utilitarios de metal, sillas con asiento y respaldo tapizados, el tipo de sillas que se promueven en la mayor parte de los catálogos de muebles para oficina. Yo tenía dos así en mi propia oficina.

Durante mi variada trayectoria profesional, he estado en muchas oficinas, de compradores y vendedores, de directivos y mandos medios, de editores y publicistas, de directores generales y especialistas en recursos humanos. Por lo común, las sillas para visitantes son cómodas, pero ordinarias y no muy memorables.

Ahora bien, había una silla legendaria en la oficina de un famoso editor de Buffalo. Era legendaria porque estaba atornillada al suelo, lo que impedía que el visitante se acercase al editor. Todas las conversaciones en su oficina se mantenían a una distancia prescrita y segura. Yo me senté una vez en esa silla, cuando me invitó para ofrecerme trabajo, que al final no acepté. Pero probé la silla y traté de acercarla un poco cuando lo distrajo una llamada telefónica, pero ésta se mantuvo inmutable en su posición. El hombre no quería que nadie invadiera su lugar. Se sentaba protegido, tras la barricada que constituía su descomunal escritorio.

Los escritorios no sólo sirven para trabajar y almacenar documentos. También desempeñan esa función aislante. Separan al anfitrión del visitante, formando una barrera definitiva que transmite un mensaje que dice "Éste es mi espacio y yo soy el que manda aquí."

Con Bill eso era diferente, y ésa es la razón por la que siempre lo asocié con esas sillas.

Tenía un escritorio grande y una cómoda silla de piel que acompañaba su oficina de director general. Un día me

Fuente: Preparado por Dick Hirsch, "His Management Style Made An Impression", *Buffalo Business First*, 9 de julio de 2001.

llamó y me pidió que fuera y lo viera analizar un problema que pensaba podía ayudarle a resolver. Lo conocía, pero nunca había estado en su oficina.

Cuando llegué, se levantó de su silla, me saludó con un apretón de manos y cortésmente me pidió que me sentara en una de dos sillas que había delante del escritorio, reservadas para los visitantes. Luego se sentó en la otra silla, renunciando a la condición y seguridad de la gran silla que había detrás del gran escritorio.

Esto fue un mensaje no verbal, un comportamiento que no había visto antes y de inmediato reconocí lo que estaba transmitiéndome. Me indicaba con ello que me relajara, que ambos estábamos en el mismo nivel en su oficina y que me estaba consultando para resolver un problema.

Esto era nuevo para mí. Siempre había tenido que hablar con la persona que estaba del otro lado del escritorio. Nadie había abandonado antes esa posición tradicional para reunirse conmigo a la mitad del campo. Me provocó una buena sensación. No le dije nada a Bill sobre eso aquel día, o nunca, pero siempre lo recordé y lo anoté para el anecdotario de experiencias.

También regresé a mi oficina, dispuse de otra forma el mobiliario y modifiqué mi estilo. Tenía un escritorio y una silla con él, además de dos para visitantes. Siempre había permanecido detrás del escritorio, pero ese día cambié para siempre. No hice un gran cambio, supongo, pero sí uno significativo que recuerdo haber planeado y llevado a cabo. Algunas personas lo notaron, incluido el dueño de la compañía en la que yo trabajaba, cuya oficina estaba al fondo del vestíbulo y quien casi siempre permanecía detrás de su escritorio, uno de los más grandes del catálogo.

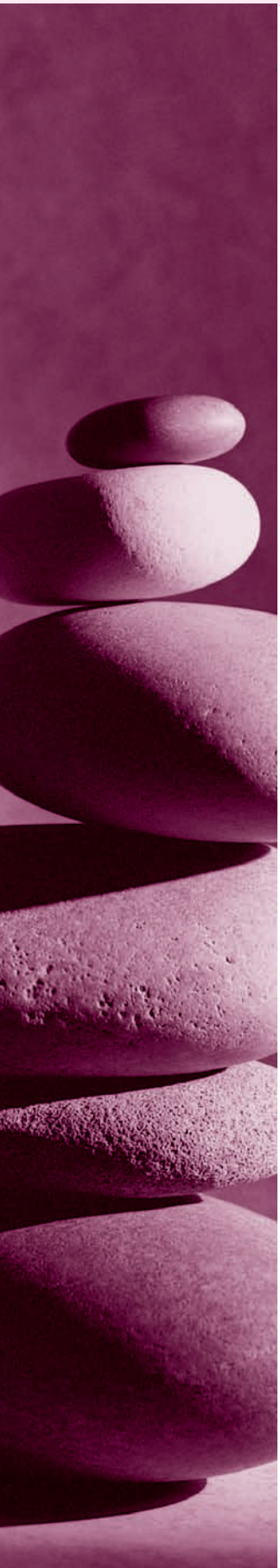
"¿Por qué siempre estás caminando y te sientas aquí?", me preguntó un día.

Nunca se lo dije. Fui evasivo. Imaginé que si tenía que preguntarlo, nunca entendería.

Preguntas:

1. ¿Por qué considera usted que la silla legendaria en la oficina del editor estaba atornillada al suelo? ¿La razón que se menciona en el texto es la única que explica los tornillos?
2. ¿Qué impresión presenta el autor del caso?
3. ¿Qué otro tipo de ordenamientos y caminos en una oficina pueden servir para causar una impresión determinada?

CAPÍTULO CINCO



Motivación

Objetivos de aprendizaje

Después de terminar el capítulo 5, usted podrá:

- **Describir** los tres componentes de la motivación.
- **Identificar** los niveles de necesidad en la jerarquía de Maslow.
- **Explicar** la teoría ERC de Alderfer.
- **Comparar** los motivadores con los factores de higiene.
- **Analizar** los factores que reflejan una fuerte necesidad de logro.
- **Definir** los términos clave en la teoría de las expectativas.
- **Distinguir** entre insumos y resultados en la teoría de la equidad.
- **Identificar** los pasos clave en el establecimiento de metas.
- **Describir** el concepto de contrato psicológico.

Hay una anécdota sobre la cultura de IBM que tiene que ver con una situación relacionada con el fundador de la compañía, Thomas Watson. Uno de sus principales ejecutivos cometió un error que le ocasionó a IBM un quebranto por tres millones de dólares. A raíz de esto, el directivo empezó a vaciar su escritorio y prepararse para la inevitable "notificación de despido". Cuando Watson fue a hablar con él a su oficina, el ejecutivo empezó diciendo: "Sé por qué estás aquí. Te entregaré mi renuncia y me marcharé." Watson se le quedó viendo al ejecutivo y respondió con calidez: "No pensarás que voy a dejar que te vayas después de gastar tres millones de dólares en capacitarte." Watson valoraba al ejecutivo, sabía que había querido desempeñarse bien, pero había cometido un error.[1]

Aunque el desempeño del ejecutivo en este caso no tuvo una consecución adecuada, se esforzó todo lo que pudo por hacer bien el trabajo. Watson quería ofrecer una atmósfera de motivación positiva en IBM. Esta anécdota de IBM se volvió parte de la historia cultural de la empresa en relación con la motivación. El ejecutivo era parte importante de IBM y, pese a su error en este caso, el líder de la empresa respaldó la voluntad del ejecutivo de tener un buen desempeño.

Nadie cuestiona la función medular de la motivación para moldear el comportamiento y, en concreto, influir en el desempeño laboral en las organizaciones.[2] No obstante, por más importante que sea la motivación, no es el único factor que determina el desempeño. Al paso de los años, se han propuesto muchas variables que se considera tienen un papel importante en el desempeño, como capacidad, instinto, grado de aspiración y factores personales (edad, educación y antecedentes familiares).

En la figura 5.1 se presenta una forma de conceptuar los diversos determinantes de la producción. Como se aprecia en esta figura, el desempeño laboral puede verse en función de la *capacidad*, la *oportunidad* y la *disposición* para desempeñarse. La capacidad para desempeñarse se relaciona con las habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias pertinentes que un individuo posee para realizar una determinada tarea. A menos que el empleado sepa lo que se supone que debe hacerse y cómo hacerlo, no es posible que rinda niveles elevados de desempeño laboral. Tener la oportunidad para desempeñarse también es un ingrediente básico en la receta del desempeño. El investigador de una compañía farmacéutica cuyo equipo de laboratorio se descompone constantemente será a todas luces incapaz de desempeñarse igual que un investigador

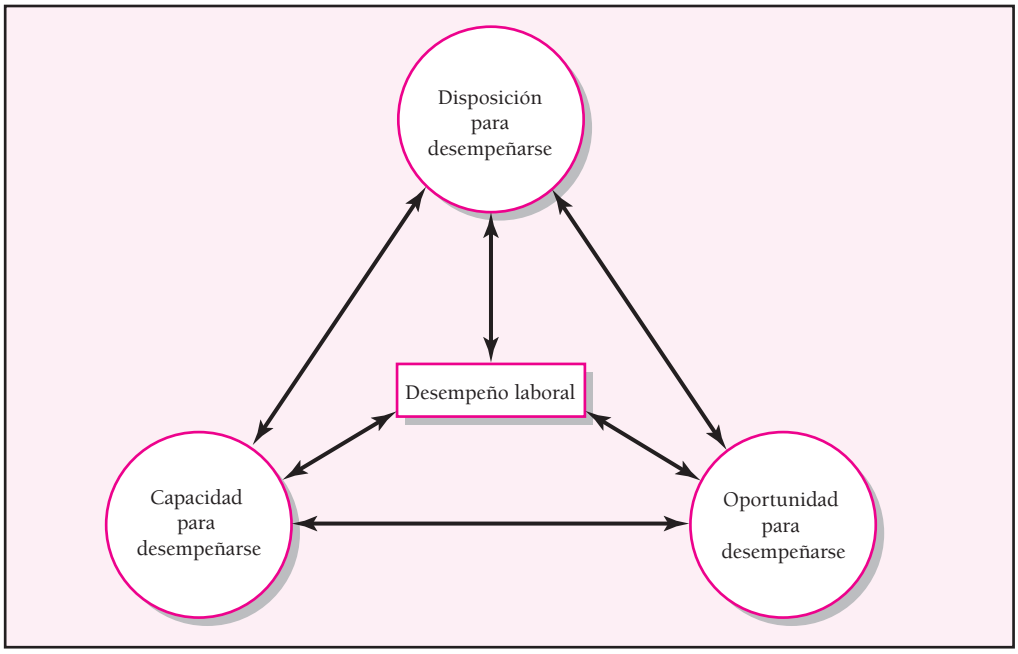


FIGURA 5.1 **Determinantes del desempeño laboral**

Fuente: Adaptado de M. Blumberg y C. Pringle, "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance", *Academy of Management Review*, octubre de 1982, p. 565.

que no se topa con estas dificultades. De igual modo, el contador que debe registrar las cuentas manualmente en un libro de contabilidad no tiene la misma oportunidad de desempeñarse como uno que tiene acceso a una hoja de cálculo electrónica. A veces, los empleados carecen de la oportunidad para desempeñarse no por un mal equipo o tecnología anticuada, sino por malas decisiones y actitudes anticuadas.

El tercer factor, la disposición para desempeñarse, se relaciona con la voluntad y disposición de un individuo para esforzarse en alcanzar el desempeño laboral. Se trata, en otras palabras, de motivación, y de eso trata este capítulo. Ninguna combinación de capacidad y oportunidad generará un grado de desempeño elevado sin cierto nivel de motivación o disposición para desempeñarse.

Desde el punto de vista de la administración, es importante darse cuenta de que la presencia de la motivación *per se*, junto con la capacidad y oportunidad para desempeñarse, no garantiza niveles de desempeño elevados. Es poco común el administrador que no llega a la conclusión, en algún momento, de que el desempeño sería mucho más elevado si "Lograra motivar más a mi personal." Con toda probabilidad, esos individuos ya están motivados; lo que de verdad desea el administrador es una motivación que genere más (o diferentes) tipos de comportamientos. Para entender esta distinción conviene pensar que la motivación consta al menos de tres componentes: dirección, intensidad y persistencia.

La *dirección* se relaciona con lo que el individuo elige cuando se le presentan varias opciones. Al enfrentar la tarea de llenar un informe que solicita la gerencia, por ejemplo, el empleado puede optar por dirigir su esfuerzo hacia la realización del informe o resolver el crucigrama del diario matutino (o cualquier cantidad de otras posibilidades). Al margen de la opción que elija, el empleado está motivado; si elige la primera opción, la dirección de su motivación es congruente con lo que desea la gerencia; si opta por la segunda, la dirección de su motivación va en contra de lo que desea la gerencia, pero el empleado, pese a ello, está motivado.

El componente de la *intensidad* de la motivación se refiere a la fuerza de la respuesta una vez que se hace la elección (dirección). Según el ejemplo anterior, el empleado puede optar por la dirección apropiada (trabajar en el informe), pero responder con muy poca intensidad. La intensidad, en este sentido, es sinónimo de esfuerzo. Dos personas pueden enfocar su comportamiento en la misma dirección, pero una tal vez se desempeñe mejor porque ejerce más esfuerzo que la otra. La intensidad es un atributo que se emplea con frecuencia para describir

LO QUE QUIEREN DIFERENTES GRUPOS

Una fuerza laboral diversa dificulta la identificación de lo que desean los empleados de su trabajo, identidad y superiores. Como las personas perciben de manera diferente el ambiente, los estímulos y los programas organizacionales, el análisis cuidadoso de las diferencias individuales y grupales es una labor que representa todo un reto para los administradores. En la lista siguiente aparecen grupos de trabajadores y enunciados generales sobre lo que desean. Como sucede en la vida, no todas las personas quieren las mismas recompensas del trabajo. A continuación le presentamos para su consideración una clasificación general de diversos grupos y sus preferencias.

Las personas no discapacitadas quieren

Desenvolverse con más facilidad al tratar con personas discapacitadas físicamente.

Dar una retroalimentación sincera y un apoyo apropiado sin ser condescendientes ni sobreprotectores.

Los empleados jóvenes y mayores quieren

Que se respete más su experiencia de vida.

Que los tomen con seriedad.

Que sus organizaciones les pongan retos y no que sean condescendientes con ellos.

Las personas discapacitadas quieren

Que se les dé un mayor reconocimiento y que se ponga atención en sus capacidades y no en sus discapacidades.

Que sus colegas y organizaciones les pongan retos para ser mejores.

Que los incluyan y no que los aíslen.

Los heterosexuales quieren

Ser más conscientes de los temas de lesbianas y gays.

Conocer mejor las consecuencias legales de ser gay en Estados Unidos.

Aumentar el diálogo sobre asuntos personales con lesbianas y gays.

Las lesbianas y los gays quieren

Que se les reconozca como personas que aportan igual que otras personas.

Tener una protección de empleo igual.

Que la gente tenga más conciencia respecto del impacto del heterosexualismo en el lugar de trabajo.

Las mujeres quieren

Que se les reconozca como personas que aportan igual que las demás.

Contar con apoyo activo de sus colegas varones.

Que las organizaciones aborden activamente sus problemas laborales y familiares.

Los hombres quieren

Contar con la misma libertad para crecer/sentir que las mujeres.

Que se les perciba como aliados, no como enemigos.

Acortar la brecha con las mujeres en el hogar y en el trabajo.

Las personas de color quieren

Que las valoren como individuos únicos, como miembros de grupos étnicamente diversos, como personas de diferentes razas pero que aportan igual que otras personas.

Establecer relaciones laborales más abiertas y sinceras con personas de otras razas y grupos étnicos.

Contar con el apoyo activo de las personas de raza blanca en la lucha contra el racismo.

Las personas de raza blanca quieren

Que se reconozca su origen étnico.

Reducir la incomodidad, confusión y deshonestidad al tratar con personas de color.

Crear relaciones con personas de color basadas en metas y preocupaciones comunes, y respeto mutuo a las diferencias.

Fuente: Stephanie N. Mehta, "What Minority Employees Really Want", *Fortune* núm. 142, 2 (10 de julio de 2000), pp. 180-186; M. A. Bond y J. L. Pyle, "The Ecology of Diversity in Organizational Settings: Lessons from a Case Study", *Human Relations*, 1998, pp. 589-624; y A. Vincola, "Work and Life: In Search of the Missing Links", *HR Focus*, agosto de 1998, pp. 3-5.

a un deportista profesional destacado. Cuando los entrenadores comentan que un deportista juega con mucha intensidad, describen la cantidad de esfuerzo que invierte en el juego.

Por último, la *persistencia* es un componente importante de la motivación. La persistencia alude a la resistencia del comportamiento o al tiempo que se esfuerza una persona. Algunos individuos enfocan su comportamiento en la dirección apropiada y con un grado elevado de intensidad, pero sólo durante un periodo breve. Los individuos que abordan una tarea con entusiasmo pero se cansan rápidamente y pocas veces la terminan, carecen de este atributo básico en su comportamiento motivado. Por tanto, el verdadero reto para el administrador no es tanto aumentar la motivación *per se*, sino crear un ambiente en donde la motivación se canalice en la dirección correcta, con un nivel apropiado de intensidad y continúe en el tiempo.

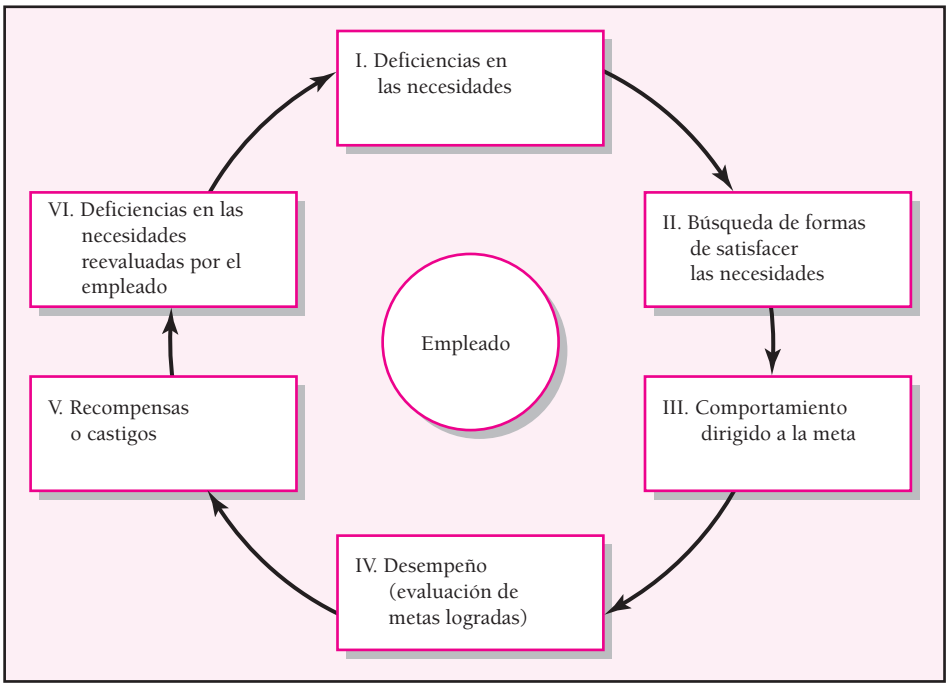

I. Deficiencias en las necesidades
II. Búsqueda de formas de satisfacer las necesidades
III. Comportamiento dirigido a la meta
IV. Desempeño (evaluación de metas logradas)
V. Recompensas o castigos
VI. Deficiencias en las necesidades reevaluadas por el empleado
Empleado

FIGURA 5.2 **El proceso motivacional: modelo general**

Punto de partida: El individuo

La mayoría de los administradores deben motivar a un grupo de personas diverso y, en muchos aspectos, impredecible. La diversidad genera diferentes patrones conductuales que en cierta forma se relacionan con las necesidades y las metas. En el recuadro de Encuentro organizacional de la página 138 se presenta una amplia gama de preferencias. Este tipo de diversidad hace que la labor motivacional del administrador constituya todo un desafío.

necesidades
Deficiencias que experimenta un individuo en un determinado momento.

Como se aprecia en la figura 5.2, las **necesidades** se refieren a las deficiencias que experimenta un individuo en un determinado momento. Las deficiencias pueden ser fisiológicas (p. ej., necesidad de alimento), psicológicas (p. ej., necesidad de autoestima) o sociológicas (p. ej., necesidad de interacción social). Las necesidades se perciben como activadores de respuestas conductuales. La consecuencia de esto es que cuando existen deficiencias en las necesidades, el individuo es más susceptible a los esfuerzos motivacionales del administrador.

Las necesidades relacionadas con el trabajo varían de un individuo a otro. Por ejemplo, un empleado de servicio al cliente en Barnes and Noble Booksellers quizá disfrute ayudar a los clientes a descubrir libros nuevos e interesantes, mientras que un programador de software en Microsoft tal vez disfrute resolver problemas del software más reciente. Una forma de saber lo que necesitan los empleados en su trabajo consiste en pedirles que llenen un cuestionario. En una encuesta aplicada por Goal Manager a una población general se preguntaba: "¿Qué te gusta de tu trabajo actual?" Las respuestas fueron muy diversas, como se presentan en la figura 5.3.

En un estudio relacionado sobre aproximadamente 4 000 empleados se descubrió que en la motivación de los trabajadores influyen tres áreas importantes: *aspectos organizacionales*, como la compensación, prestaciones, oportunidades profesionales y reputación de la compañía; *aspectos laborales*, como calendarios de trabajo, oportunidades para aprender nuevas habilidades y labores que constituyan desafíos; y *aspectos relacionados con el líder*, como la confianza que inspiran sus líderes o supervisores, si son buenos motivadores y formadores, y flexibles en la resolución de problemas.[3]

Las personas buscan reducir varias deficiencias en las necesidades. Estas deficiencias desencadenan un proceso de búsqueda que consiste en hallar formas de reducir la tensión ocasionada por las deficiencias. Se elige un curso de acción y se da un comportamiento dirigido a las metas

FIGURA 5.3 "¿Qué te gusta de tu trabajo actual?"

	% de entrevistados
Personas y ambiente de trabajo	66
Buenas prácticas directivas	33
Trabajos emocionantes que plantean retos	33
Flexibilidad	24
Salario	19
Autonomía	16
Oportunidades de capacitación y de aprendizaje	13
Opciones accionarias	9
Tecnología	8
Trabajo en equipo	8

Fuente: Adaptado de Goal Manager Employee Motivation Survey 2000. Véase www.goalmanager.com/i101internal30.cap (4 de octubre de 2000).

FIGURA 5.4 Perspectiva directiva de las teorías de contenido y de proceso de la motivación

Fundamento teórico	Explicación teórica	Fundadores de las teorías	Aplicación en la administración
Contenido	Se centra en factores internos de la persona que desencadenan, dirigen, sostienen y detienen el comportamiento. Estos factores sólo pueden inferirse.	Maslow. Jerarquía de los cinco niveles de necesidades Alderfer. Jerarquía de los tres niveles (ERC) Herzberg. Dos factores principales llamados motivadores de higiene McClelland. Tres necesidades aprendidas y adquiridas de la cultura: logro, afiliación, y poder	Los administradores necesitan ser conscientes de las diferencias en las necesidades, deseos y metas, porque cada individuo es único en muchas formas.
Proceso	Describe, explica y analiza cómo se desencadena, dirige, sostiene y detiene el comportamiento.	Vroom. Teoría de las expectativas de las elecciones Adams. Teoría de la equidad basada en comparaciones que hacen los individuos Locke. Teoría del establecimiento de metas: las metas conscientes y las intenciones son los determinantes del comportamiento	Los administradores necesitan entender el proceso de la motivación y la manera en que hacen elecciones basados en preferencias, recompensas y logros.

(a los resultados). Luego de cierto periodo, los administradores evalúan ese comportamiento y la evaluación del desempeño genera el tipo de recompensa o castigo aplicable. Estos resultados son ponderados por la persona, y se reevalúan las deficiencias en las necesidades. Esto, a su vez, desencadena el proceso, y el patrón circular se inicia una vez más.

Es evidente la importancia de las metas en cualquier análisis sobre la motivación. El proceso motivacional, como lo interpretan la mayoría de los teóricos, se dirige hacia las metas. Las metas, o resultados, que un empleado busca se perciben como las fuerzas que atraen a las personas. El logro de las metas deseadas puede generar una reducción significativa en las deficiencias en las necesidades.

A cada persona la atrae cierto conjunto de metas. Si un administrador pretende predecir con precisión el comportamiento, debe saber algo sobre las metas de un empleado y sobre las acciones que éste emprenderá para lograrlas. No hay ninguna teoría de la motivación y hallazgo

de investigaciones que explique la relación entre comportamiento y resultados. Las teorías se clasifican en función de su aproximación a la motivación en el **contenido** o en el **proceso**. Los modelos basados en el contenido identifican factores específicos de motivación. Los modelos basados en el proceso describen cómo se motiva el comportamiento. La figura 5.4 resume las características básicas de las teorías de contenido y de proceso de la motivación desde la perspectiva de la administración.

Ambas categorías de teorías tienen repercusiones importantes para los administradores, quienes —por la índole de su trabajo— tienen que ver con el proceso motivacional. Examinemos varios ejemplos de ambos tipos, empezando por los modelos basados en el contenido.

Modelos basados en el contenido

Las teorías de motivación de contenido, se enfocan en los factores internos de la persona que desencadenan, dirigen, sostienen y detienen el comportamiento. Pretenden determinar las necesidades específicas que motivan a las personas. Cuatro modelos importantes de las teorías de contenido son: 1) la jerarquía de necesidades de Maslow, 2) la teoría ERC de Alderfer, 3) la teoría de dos factores de Herzberg y 4) la teoría de las necesidades manifiestas de McClelland. Cada una de estas cuatro teorías ha influido en las prácticas directivas, y a continuación consideraremos cada una de ellas.

Jerarquía de necesidades de Maslow

La esencia de la teoría de Maslow es que las necesidades forman parte de una jerarquía.[4] Las necesidades del nivel inferior son las fisiológicas, y las necesidades de nivel superior son las de autorrealización. Estas necesidades se definen de la siguiente manera:

1. *Fisiológicas*. Necesidad de alimento, bebida, refugio y alivio del dolor.
2. *Salud y seguridad*. Necesidad de estar libre de amenazas, es decir, la seguridad ante sucesos o entornos amenazadores.
3. *Pertenencia social y amor*. Necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.
4. *Estima*. Necesidad de autoestima y estima de los demás.
5. *Autorrealización*. Necesidad de satisfacerse aprovechando al máximo las capacidades, habilidades y potencial.

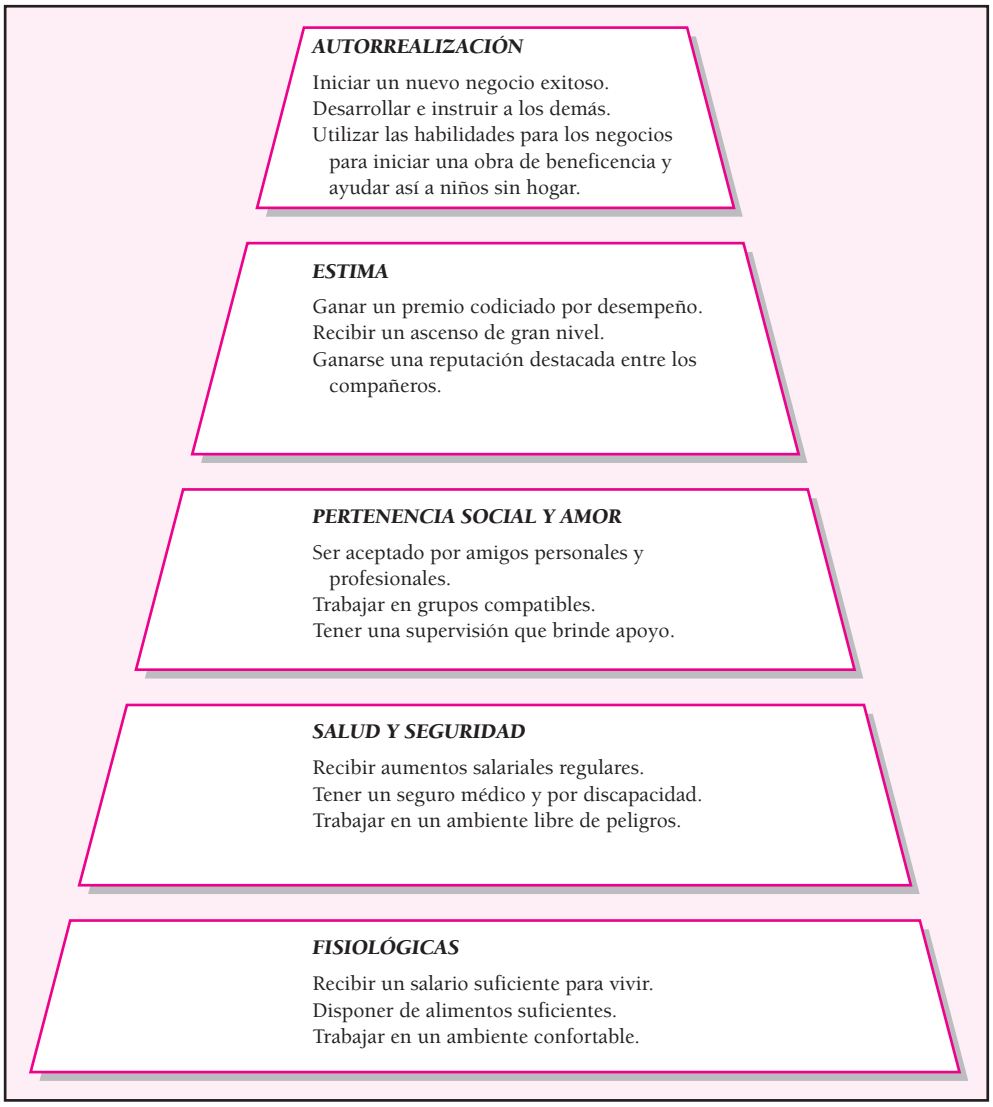
En la figura 5.5 se aprecia la naturaleza jerárquica de la teoría de Maslow. Por cada uno de los cinco niveles de necesidades, la figura ofrece ejemplos de factores relacionados con el trabajo que se asocian con la satisfacción de necesidades.

La teoría de Maslow supone que la persona trata de satisfacer las necesidades más elementales (fisiológicas) antes de dirigir el comportamiento hacia la satisfacción de necesidades de nivel superior. Hay otros muchos aspectos básicos en el pensamiento de Maslow que son importantes para entender el modelo de la jerarquía de las necesidades.

planes de prestaciones estilo cafetería
Planes que permiten a los empleados elegir las prestaciones que mejor les convengan y ajustarlas para satisfacer sus necesidades cambiantes.

1. Una necesidad satisfecha deja de motivar. Por ejemplo, cuando alguien determina que gana un salario suficiente por su contribución a una organización, el dinero pierde su poder motivador. Compañías como Household International y Prudential Insurance tratan de impedir estos problemas con **planes de prestaciones estilo cafetería**. Al dejar que los empleados elijan y modifiquen las prestaciones en el tiempo, estas empresas permiten que los empleados satisfagan sus necesidades cambiantes.[5]
2. Las necesidades insatisfechas ocasionan frustración, conflicto y estrés. Desde la perspectiva de la administración, las necesidades insatisfechas son peligrosas porque pueden generar resultados de desempeño indeseables.
3. Maslow supone que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, y, en consecuencia, siempre se esforzarán por ascender en la jerarquía en términos de la satisfacción de sus necesidades. Esta premisa puede ser cierta en el caso de algunos empleados, pero no en el de todos.

FIGURA 5.5 Jerarquía de necesidades de Maslow relacionada con el trabajo


AUTORREALIZACIÓN
Iniciar un nuevo negocio exitoso.
Desarrollar e instruir a los demás.
Utilizar las habilidades para los negocios para iniciar una obra de beneficencia y ayudar así a niños sin hogar.
ESTIMA
Ganar un premio codiciado por desempeño.
Recibir un ascenso de gran nivel.
Ganarse una reputación destacada entre los compañeros.
PERTENENCIA SOCIAL Y AMOR
Ser aceptado por amigos personales y profesionales.
Trabajar en grupos compatibles.
Tener una supervisión que brinde apoyo.
SALUD Y SEGURIDAD
Recibir aumentos salariales regulares.
Tener un seguro médico y por discapacidad.
Trabajar en un ambiente libre de peligros.
FISIOLÓGICAS
Recibir un salario suficiente para vivir.
Disponer de alimentos suficientes.
Trabajar en un ambiente confortable.

Mary Kay, Inc., utiliza toda la gama de necesidades de la jerarquía de Maslow para motivar al millón de consultoras en belleza que trabajan para esta compañía en 34 mercados de todo el mundo. A la compañía se le reconoce aún más por el premio Mary Kay Pink Cadillac que otorga por ventas extraordinarias y formación de equipos. Las consultoras manifiestan que se sienten motivadas por las comisiones y los incentivos (sueldo), por formar parte de un equipo (pertenencia social), por el reconocimiento que reciben (estima) y por el privilegio de ayudar a los demás (autorrealización). La dirección de Mary Kay al parecer entiende la motivación y las necesidades. El sueldo, los incentivos, el reconocimiento, la autonomía y ayudar a los demás a tener éxito son una combinación de factores que buscan las consultoras.[6]

Maslow propuso que el adulto promedio en la sociedad satisface cerca de 85 por ciento de la necesidad fisiológica; 70 por ciento de las necesidades de salud y seguridad; 50 por ciento de las necesidades de pertenencia social y amor; 40 por ciento de la necesidad de estima; y 10 por ciento de la necesidad de autorrealización. Sin embargo, muchos críticos no coinciden con estas cifras, sobre todo la cifra de 10 por ciento en autorrealización.

En varios estudios de investigación se ha tratado de comprobar la teoría de la jerarquía de las necesidades. La primera investigación de campo sobre la que se informó y que puso a prueba una versión modificada de la jerarquía de las necesidades de Maslow la llevó a cabo Porter.[7] En los estudios iniciales, Porter dio por sentado que los administradores habían satisfecho adecuadamente las necesidades fisiológicas, así que sustituyó una necesidad de orden superior

llamada *autonomía*, definida como la satisfacción de la persona con oportunidades para tomar decisiones independientes, establecer metas y trabajar sin una supervisión estrecha.

En los estudios de investigación se informó lo siguiente:

1. Los administradores que se ubican en la parte superior de la cadena de mando en las organizaciones se preocupan mucho más por la autorrealización y la autonomía.[8]
2. Los administradores que se ubican en niveles organizacionales más bajos en las empresas pequeñas (de menos de 500 empleados) se sienten más satisfechos que sus homólogos en las empresas grandes (de más de 5 000 empleados); sin embargo, los administradores en los niveles superiores de las compañías grandes se sienten más satisfechos que sus homólogos en las compañías pequeñas.[9]
3. Los administradores estadounidenses en el extranjero se sienten más satisfechos con la autonomía que sus homólogos que trabajan en Estados Unidos.[10]

Pese a estos hallazgos, hay varios aspectos interesantes sobre la teoría de la jerarquía de las necesidades. En primer lugar, los datos de los administradores de dos compañías diferentes no dieron mucho sustento a la jerarquía de necesidades.[11] Los datos señalan que sólo hay dos niveles de necesidades: el fisiológico y el que abarca todas las demás necesidades. Otras evidencias también refutan las nociones de la jerarquía.[12] Los investigadores han descubierto que conforme avanzan los administradores en una organización, disminuyen sus necesidades de seguridad y se da un aumento correspondiente en sus necesidades de interacción social, logro y autorrealización.

Teoría ERC de Alderfer

Alderfer coincide con Maslow en que las necesidades individuales obedecen a una jerarquía. Sin embargo, la jerarquía de necesidades que propone sólo comprende tres conjuntos de necesidades:[13]

1. *Existencia*. Necesidades satisfechas por factores como alimento, aire, agua, sueldo y condiciones laborales.
2. *Relaciones*. Necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas.
3. *Crecimiento*. Necesidades satisfechas por un individuo que hace aportaciones creativas o productivas.

Las tres necesidades de Alderfer —existencia (E), relaciones (R) y crecimiento (C), o ERC— corresponden a las de Maslow en cuanto a que las necesidades existenciales son similares a las categorías fisiológica y de seguridad, de Maslow; las necesidades de relaciones son similares a la categoría de pertenencia social y amor; y las necesidades de crecimiento son similares a las categorías de estima y autorrealización.

Además de diferir en la cantidad de categorías, la teoría ERC de Alderfer y la jerarquía de las necesidades de Maslow difieren en la forma como las personas atraviesan por los diferentes conjuntos de necesidades. Maslow propuso que las necesidades insatisfechas son predominantes y que el siguiente nivel superior se activa o desencadena hasta que la necesidad predominante se satisface adecuadamente. En comparación, la teoría ERC de Alderfer señala que, además del proceso de progreso y satisfacción que propuso Maslow, actúa también un proceso de frustración y regresión. Esto quiere decir que si una persona se siente siempre frustrada al tratar de satisfacer las necesidades de crecimiento, las necesidades de relaciones resurgen como fuerza motivadora importante, por lo que el individuo redirige sus esfuerzos hacia la satisfacción de una categoría de necesidades de orden inferior.

La teoría de Alderfer sobre la motivación ofrece un indicador interesante a los administradores acerca del comportamiento. Si se bloquean las necesidades de orden superior de un subordinado (por ejemplo, crecimiento), acaso por política o falta de recursos de la compañía, entonces al administrador le conviene redirigir los esfuerzos del subordinado hacia las necesidades de relaciones o existenciales. La teoría ERC supone que los individuos están motivados para entregarse a comportamientos que satisfagan una de las tres series de necesidades.

La teoría ERC no ha estimulado muchas investigaciones. Por tanto, no puede alegarse que el modelo ERC tenga una verificación empírica. Salancik y Pfeffer propusieron que los modelos de necesidades como los de Maslow y Alderfer son populares porque son congruentes con otras teorías sobre elecciones racionales y porque atribuyen libertad a los individuos. La idea de que los individuos moldean sus actos para satisfacer necesidades insatisfechas da propósito y rumbo a la actividad individual. Además, las explicaciones de las necesidades también son populares, pese a la poca verificación de las investigaciones, porque son planteamientos simples y expresados con sencillez sobre el comportamiento humano.[14]

Teoría de dos factores de Herzberg

Herzberg creó una teoría de contenido conocida como teoría de dos factores de la motivación.[15] Los dos factores se denominan: insatisfactores —satisfactores o higiénicos— motivacionales, o factores extrínsecos e intrínsecos, según el nivel de análisis de la teoría. La investigación original que condujo a la teoría dio lugar a dos conclusiones específicas. En primer lugar, hay un conjunto de condiciones *extrínsecas*, el contexto laboral, que genera insatisfacción entre los empleados cuando no están presentes las condiciones. Si estas condiciones están presentes, esto no por fuerza motiva a los empleados. Estas condiciones son los factores de *insatisfacción* o factores de *higiene*, pues se necesitan para mantener al menos un nivel de "no insatisfacción". Son:

1. Salario
2. Seguridad en el trabajo
3. Condiciones laborales
4. Condición social
5. Procedimientos de la compañía
6. Calidad de la supervisión técnica
7. Calidad de las relaciones interpersonales entre los compañeros, con los supervisores y con los subordinados

En segundo lugar, un conjunto de condiciones *intrínsecas* —el contenido del trabajo—, cuando está presente en el trabajo, crea niveles de motivación sólidos que pueden generar un buen desempeño laboral. Si estas condiciones no están presentes, los trabajos no resultan muy satisfactorios. A este conjunto de condiciones se denominan factores de *satisfacción* o factores *motivacionales*, e incluyen:

1. Logro
2. Reconocimiento
3. Responsabilidad
4. Progreso
5. El trabajo mismo
6. La posibilidad de crecimiento

Estos motivadores se relacionan directamente con la naturaleza del trabajo o la tarea. Cuando están presentes, contribuyen a la satisfacción. Esto, a su vez, puede generar una motivación intrínseca con la tarea.[16] En relación con la figura 5.6 de la teoría de dos factores de Herzberg, destacan varias repercusiones importantes para la administración:

1. *Ausencia de insatisfacción en el trabajo, satisfacción en el trabajo elevada.* El empleado, al que se le paga bien, tiene seguridad en el trabajo, guarda buenas relaciones con los compañeros de trabajo y el supervisor (los factores de higiene están presentes = ausencia de insatisfacción en el trabajo), y además se le asignan responsabilidades que constituyen un desafío y de las que es responsable, se sentirá motivado.

   Los administradores deben seguir asignando tareas que constituyan retos y transferir la responsabilidad a los subordinados con un grado elevado de desempeño. Los aumentos de sueldo, la seguridad en el trabajo y la buena supervisión necesitan ser continuos.

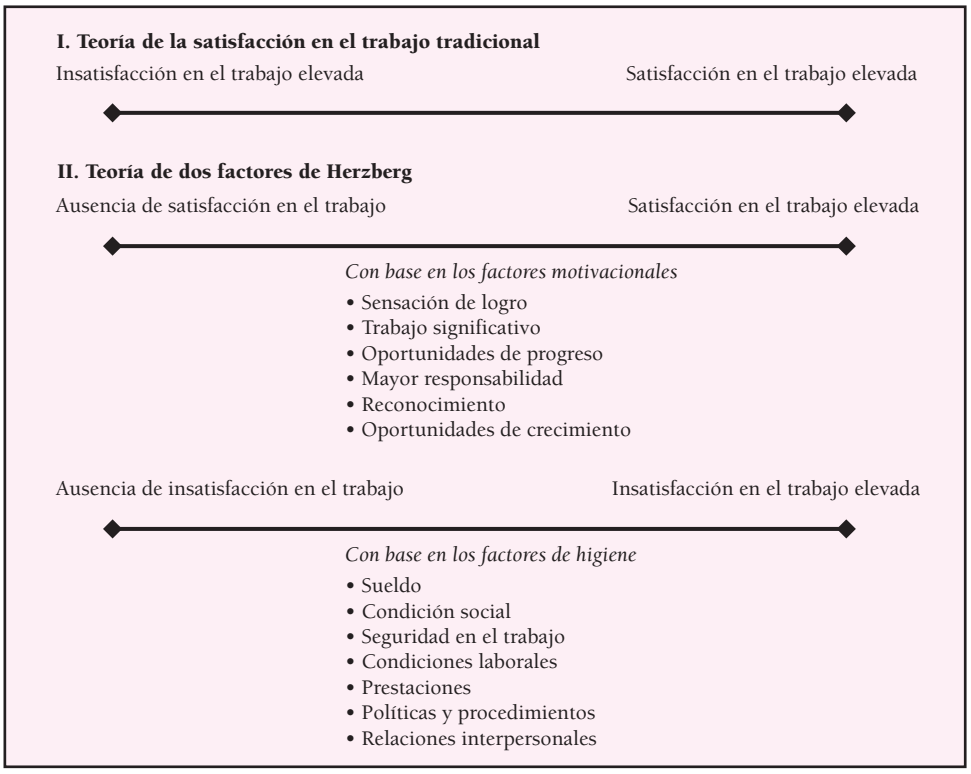

I. Teoría de la satisfacción en el trabajo tradicional
Insatisfacción en el trabajo elevada
Satisfacción en el trabajo elevada
II. Teoría de dos factores de Herzberg
Ausencia de satisfacción en el trabajo
Satisfacción en el trabajo elevada
Con base en los factores motivacionales
• Sensación de logro
• Trabajo significativo
• Oportunidades de progreso
• Mayor responsabilidad
• Reconocimiento
• Oportunidades de crecimiento
Ausencia de insatisfacción en el trabajo
Insatisfacción en el trabajo elevada
Con base en los factores de higiene
• Sueldo
• Condición social
• Seguridad en el trabajo
• Condiciones laborales
• Prestaciones
• Políticas y procedimientos
• Relaciones interpersonales

FIGURA 5.6 **Planteamientos sobre la satisfacción en el trabajo tradicional *vs.* la teoría de dos factores de Herzberg**

2. *Ausencia de insatisfacción en el trabajo, insatisfacción en el trabajo.* El empleado al que se le paga bien, tiene seguridad en el trabajo y guarda buenas relaciones con los compañeros de trabajo y el supervisor (los factores de higiene están presentes = ausencia de insatisfacción en el trabajo), pero no se le asignan tareas que constituyan un desafío y está muy aburrido con su trabajo (los motivadores están ausentes = insatisfacción en el trabajo), no se sentirá motivado.

   Los administradores deben reevaluar la descripción de puesto del subordinado y ampliarla con más tareas que constituyan un reto y sean interesantes. Los aumentos de sueldo, la seguridad en el trabajo y la buena supervisión necesitan ser continuos.

3. *Insatisfacción elevada en el trabajo, insatisfacción en el trabajo.* El empleado al que no se le paga bien, tiene poca seguridad en el trabajo y guarda malas relaciones con los compañeros de trabajo y el supervisor (los factores de higiene no están presentes = insatisfacción en el trabajo elevada) y no se le asignan tareas que constituyan un desafío y está muy aburrido con su trabajo (los motivadores están ausentes = insatisfacción en el trabajo), no se sentirá motivado.

   Para impedir el desempeño deficiente, el ausentismo y la rotación, los administradores deben hacer cambios drásticos al agregar factores de higiene y motivacionales.

Herzberg señala que los factores motivacionales (condiciones intrínsecas) y los factores higiénicos sirven para entender a los trabajadores fabriles (condiciones extrínsecas) en la mayor parte de los países y las culturas. El recuadro de CO global de la página 146, que combina investigaciones e informes de muchos investigadores, sustenta la explicación de dos factores de Herzberg en varias culturas. Por ejemplo, en Italia, 60 por ciento de los trabajadores indicó que los factores motivacionales dieron cuenta de la satisfacción en el trabajo. Por otra parte, 90 por ciento de los trabajadores en Finlandia informó que los factores motivacionale explicaron la satisfacción en el trabajo.[17] En un estudio relacionado sobre empleados en Turquía, Chipre, Nigeria y Gran Bretaña, se informó de un apoyo general a la teoría de dos factores de Herzberg. Los factores asociados con las actitudes de trabajo de los empleados de estas naciones pueden separarse en dos factores: motivacionales e higiénicos.[18]

MOTIVADORES Y FACTORES DE HIGIENE EN DIFERENTES CULTURAS

Factores motivacionales	Sucesos de satisfacción en el trabajo	Sucesos de insatisfacción en el trabajo
Estados Unidos	80%	20%
Japón	82	40
Finlandia	90	18
Hungría	78	30
Italia	60	35
Factores de higiene		
Estados Unidos	20%	75%
Japón	10	65
Finlandia	10	80
Hungría	22	78
Italia	30	70

Fuente: Adaptado de S. A. Snell, C. C. Snow, S. Canney Davidson y D. C. Hambrick, "Designing and Supporting Transnational Teams: The Human Resource Agenda", *Human Resource Management* 37 (1998), pp. 147-158; y F. Herzberg, "Worker's Needs: The Same Around the World", *Industry Week* 234, núm. 6 (21 de septiembre de 1987), pp. 29-32.

El modelo de Herzberg supone básicamente que la satisfacción en el trabajo no es un concepto unidimensional. Sus investigaciones permiten concluir que se necesitan dos factores para interpretar correctamente la satisfacción en el trabajo. En la figura 5.6 se presentan dos planteamientos sobre la satisfacción en el trabajo. Antes de la obra de Herzberg, quienes estudiaban la motivación consideraban que la satisfacción en el trabajo era un concepto unidimensional, es decir, la ubicaban en un extremo de una línea y la insatisfacción en el trabajo en el otro extremo de la misma línea. Esto significa que si una condición laboral generaba satisfacción, eliminarla produciría insatisfacción. De igual modo, si una condición laboral generaba la insatisfacción, eliminarla generaría satisfacción.

enriquecimiento laboral Aumentar la motivación al integrar en el trabajo de una persona retos, responsabilidades, reconocimiento y oportunidades de crecimiento. Modelo desarrollado por Herzberg que pretende mejorar la eficiencia en las tareas y la satisfacción humana al integrar en el trabajo un mayor alcance para el logro personal y el reconocimiento, labores que constituyan un desafío y que den mayor responsabilidad, y más oportunidades de progreso y crecimiento individuales.

Un aspecto atractivo de la explicación de Herzberg sobre la motivación es que la terminología se orienta al trabajo. No hay necesidad de traducir terminología psicológica en lenguaje cotidiano. Pese a esta característica importante, se critica la obra de Herzberg por muchas razones. Por ejemplo, algunos investigadores consideran que el trabajo de Herzberg simplifica en exceso la naturaleza de la satisfacción en el trabajo. Otros críticos se centran en la metodología de Herzberg, la cual exige que las personas se miren a sí mismas retrospectivamente. Otros críticos más argumentan que Herzberg presta poca atención a comprobar las consecuencias motivacionales y de desempeño de la teoría. En el estudio original de Herzberg sólo se utilizaron autorreportes de desempeño, y, en la mayor parte de los casos, los entrevistados describieron actividades laborales que ocurrieron en un periodo muy largo.

Aunque la lista de críticas al modelo de Herzberg es larga, no debe subestimarse la influencia de la teoría en los administradores en ejercicio de su profesión. Por ejemplo, un concepto que surgió del trabajo de Herzberg es el de **enriquecimiento laboral**. El enriquecimiento laboral se define como el proceso de integrar en el trabajo logros personales, reconocimiento, desafíos, responsabilidades y oportunidades de crecimiento. Esto tiene por efecto aumentar la motivación del individuo al proporcionarle más rumbo y responsabilidad cuando realiza un trabajo que supone retos.

¡LO QUE TENGA QUE HACERSE!

Una conocida institución financiera anuncia que sus empleados hacen "lo que tenga que hacerse" para complacer a sus clientes. Con esto se pretende dar a entender que los empleados van regularmente más allá del deber al realizar su trabajo. La idea de hacer más de lo esperado se ha vuelto importante en la medida en que las organizaciones prestadoras de servicios dominan cada vez más nuestra economía. De hecho, es difícil, si no imposible, que un empleado de línea de ensamblaje en una fábrica vaya más allá del deber. Pero para un empleado que tiene contacto con el cliente en una tienda al menudeo, la oportunidad de hacer más de lo esperado puede ocurrir varias veces al día.

Estas actividades fuera de la descripción del puesto se denominan *comportamientos de ciudadanía organizacional* (CCO), y son importantes porque suelen mencionarlos los clientes y estudiantes al elogiar un servicio ejemplar o cambiar de prestadores de servicios. Una pregunta importante para los administradores en las organizaciones prestadoras de servicios es "¿Por qué los empleados practican los CCO y qué puede hacerse para fomentarlos?" Las investigaciones ofrecen algunas explicaciones.

En primer lugar, no se han encontrado relaciones claras con la mayor parte de las características de la personalidad. Sin embargo, se ha descubierto una frecuencia mucho más elevada de CCO entre los empleados con una orientación más colectivista que entre quienes tienen una perspectiva más individualista.

En segundo lugar, al parecer hay ciertos factores situacionales que se relacionan con los CCO. Uno de estos factores tiene que ver con lo que los empleados y administradores definen como parte del trabajo y lo que está "fuera de la descripción del puesto". Los empleados a menudo definirán sus puestos en forma muy general, e incluirán actividades como parte de sus obligaciones que sus jefes perciben como "extras". También es probable que estos CCO influyan en las evaluaciones que los jefes hacen de los empleados, pero a veces pueden interpretarse como tentativas por influir en estas evaluaciones y no como esfuerzos por hacer algo bien por la compañía y por el cliente.

Por último, una influencia importante en los CCO es el liderazgo que los empleados reciben de sus jefes. En concreto, se ha descubierto que la confianza entre un empleado y su jefe, así como el estilo directivo que fomenta el desarrollo de habilidades de liderazgo entre los empleados, promueven la expresión de los CCO.

Fuentes: Suzanne S. Masterson y Christina L. Stamper, "Perceived Organizational Membership: An Aggregate Framework Representing the Employee-Organization Relationship", *Journal of Organizational Behavior* 24, núm. 5, agosto de 2003, pp. 473-487; David A. Hofmann, Stephen J. Gerras y Frederick P. Morgeson, "Climate as a Moderator of the Relationship between Leader-Member Exchange and Content-Specific Citizenship: Safety Climate as Exemplar", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 1, febrero de 2003, pp. 170-178; Dennis W. Organ, "Personality and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Management*, verano de 1994, pp. 465-478; Mary A. Konovsky y S. Douglas Pugh, "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, junio de 1994, pp. 656-669; y Jill W. Graham, "Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior", *Business Ethics Quarterly*, enero de 1995, pp. 43-54.

Muchos administradores se sienten muy a gusto con muchas de las cosas que Herzberg incluye en su análisis de dos factores. Desde un punto de vista científico, esta satisfacción supone algunos peligros de mal uso, pero éstos no han impedido que la teoría se instrumente en numerosas organizaciones. Hewlett-Packard, por ejemplo, reestructuró muchas de sus operaciones según los lineamientos de Herzberg. Hewlett-Packard se basa en los factores motivacionales y en los factores de higiene para aumentar la satisfacción y disminuir la probabilidad de insatisfacción. Entre los ejemplos en Hewlett-Packard se hallan ofrecer recursos (tiempo, dinero y espacio) para trabajar en ideas que mejoren los productos y los procesos; instituir horarios laborales flexibles para aumentar la discreción del empleado en el trabajo; y un plan de participación de prestaciones que aumente la satisfacción como una fuente de logro y reconocimiento. En razón de la cantidad creciente de discreción que se da en muchos trabajos, también existe la oportunidad de que los empleados hagan más de lo esperado. En el recuadro de Encuentro organizacional de la parte superior de esta página se examina esta agradable situación.

Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

McClelland propuso una teoría sobre la motivación que se asocia estrechamente con conceptos del aprendizaje. Considera que muchas necesidades se adquieren de la cultura.[19] Tres de estas necesidades aprendidas son la necesidad de logro (n Log), la necesidad de afiliación (n Afl) y la necesidad de poder (n Pod).

McClelland sostiene que cuando una necesidad es fuerte en una persona, la motiva a recurrir a un comportamiento que le genere satisfacción. Por ejemplo, tener un grado elevado de necesidad de logro hace que el individuo establezca metas difíciles, trabaje con ahínco en la consecución de esas metas y se sirva de las habilidades y capacidades necesarias para lograrlas.

Con base en los resultados de las investigaciones, McClelland desarrolló un conjunto descriptivo de factores que reflejan una gran necesidad de logro. Éstos son:

1. A la persona le gusta asumir la responsabilidad en la resolución de problemas.
2. La persona tiende a establecer metas de logro moderadas y se inclina a asumir riesgos calculados.
3. La persona desea retroalimentación sobre el desempeño.

La necesidad de afiliación refleja el deseo de interactuar socialmente. A una persona con una elevada necesidad de afiliación le interesa la calidad de las relaciones personales importantes, y, en consecuencia, la responsabilidad social adquiere preponderancia sobre la consecución de las tareas. Por otra parte, una persona con una elevada necesidad de poder se concentra en obtener y ejercer el poder y la autoridad. Le interesa influir en los demás y ganar discusiones. El poder tiene dos posibles orientaciones según McClelland: puede ser negativo, en el sentido de que la persona que lo ejerce subraya el dominio y la sumisión; o bien, puede ser positivo y reflejar un comportamiento persuasivo e inspirador.

El tema principal en la teoría de McClelland es que estas necesidades se aprenden al enfrentar el entorno. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que se recompensa suele repetirse con una frecuencia más alta. Los administradores a los que se recompensa por su comportamiento de logro aprenden a asumir riesgos moderados y lograr metas. De igual modo, una necesidad elevada de afiliación o poder puede remontarse a una historia de recompensas recibidas por comportamientos sociables, dominantes o inspiradores. Como resultado del proceso de aprendizaje, los individuos desarrollan configuraciones únicas de necesidades que influyen en su comportamiento y desempeño.

Hay muchas críticas a la teoría de McClelland. Una de ellas, no menor, es que McClelland y sus colegas son quienes han proporcionado la mayor parte de las evidencias disponibles para sustentar su teoría. Se cuestiona el uso poco científico que McClelland hace de las pruebas de personalidad proyectivas. Además, la afirmación de McClelland de que la necesidad de logro se aprende, va en contra de una gran cantidad de estudios publicados en los que se afirma que la adquisición de motivos ocurre por lo general en la niñez y es muy difícil alterarla en la edad adulta. Por último, se cuestiona la teoría de McClelland respecto de que las necesidades se adquieran de manera permanente. Se necesita investigar si las necesidades adquiridas duran cierto periodo. ¿Acaso algo que se aprende en un programa de capacitación y desarrollo se mantiene en el trabajo? Es algo que McClelland y colaboradores no han sido capaces de esclarecer.

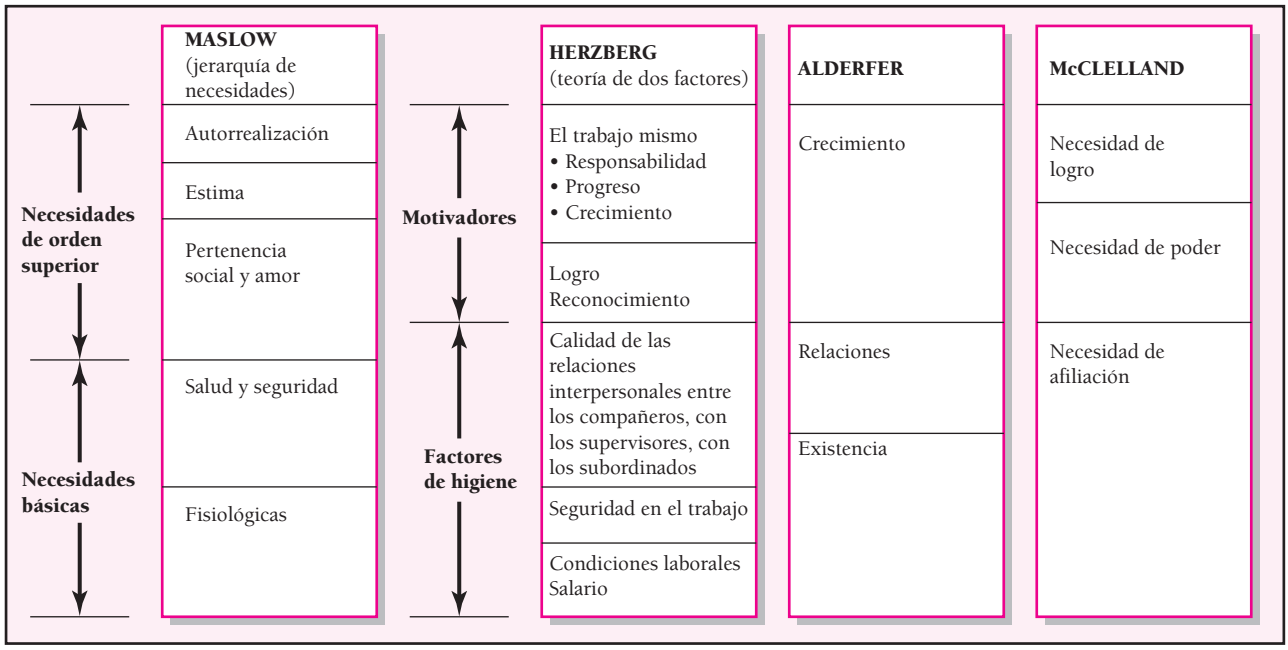
Sinopsis de las cuatro teorías de contenido

Cada una de las cuatro teorías de contenido explica el comportamiento desde una perspectiva un poco distinta. Ninguna teoría se acepta como fundamento único para explicar la motivación. Aunque algunos críticos son escépticos, parece que las personas tienen necesidades innatas y aprendidas, y que diversos factores laborales generan cierto grado de satisfacción. Por tanto, cada teoría permite que el administrador conozca en cierto grado el comportamiento y el desempeño.

En la figura 5.7 se comparan los cuatro modelos. McClelland no propuso necesidades de orden inferior. Además, sus necesidades de logro y poder no son idénticas a los motivadores de Herzberg, a las necesidades de orden superior de Maslow ni a las necesidades de crecimiento de Alderfer, aunque guardan ciertas semejanzas. Una diferencia importante entre las cuatro teorías de contenido es el énfasis que McClelland hace en que las necesidades se adquieren socialmente. Además, la teoría de Maslow ofrece un sistema jerárquico de necesidades estático, Alderfer presenta un modelo de clasificación flexible de tres necesidades, y Herzberg analiza factores laborales intrínsecos y extrínsecos.

Cada modelo de contenido pretende presentar la explicación más clara, significativa y precisa de la motivación. En realidad, cada uno tiene puntos fuertes y limitaciones que los administradores en el ejercicio de su profesión necesitan considerar; ninguna es a todas luces inferior o superior a las demás, sobre todo en el lugar de trabajo, tan diverso como puede ser. Los administradores hábiles consideran que todos estos modelos ofrecen enseñanzas aplicables a desafíos y problemas específicos.

FIGURA 5.7 **Comparación gráfica de las cuatro teorías de contenido de la motivación**



Teorías de procesos

Las teorías de contenido que examinamos se centran sobre todo en las necesidades e incentivos que generan el comportamiento. Se interesan principalmente en lo específico que motiva a las personas. Las teorías de procesos de la motivación buscan responder a las preguntas de cómo se activa, dirige, mantiene y detiene el comportamiento individual. En esta sección examinaremos tres teorías de procesos: la de las expectativas, la de la equidad y la del establecimiento de metas. Al analizar cada una en los siguientes párrafos, mostraremos cómo funciona el proceso motivacional en los entornos organizacionales.

Teoría de las expectativas

teoría de las expectativas Teoría de la motivación según la cual los empleados tienen más probabilidades de estar motivados cuando perciben que sus esfuerzos generarán un buen desempeño, y, en última instancia, las recompensas y los resultados deseados.

Victor Vroom planteó una de las explicaciones más populares sobre la motivación.[20] Hay numerosos estudios que pretenden comprobar la exactitud de la **teoría de las expectativas** para predecir el comportamiento de los empleados, y las pruebas directas en general la sustentan.[21] Además, en un estudio de investigación en el que se calificó la importancia, validez científica y utilidad práctica de 73 teorías sobre el comportamiento organizacional, se informó que la teoría de las expectativas tiene niveles elevados de importancia, validez y utilidad.[22] Vroom define la *motivación* como un proceso que rige las elecciones entre formas alternas de actividad voluntaria. Según este planteamiento, se considera que la mayor parte de los comportamientos están bajo control voluntario de la persona, y, en consecuencia, está motivada. Para entender la teoría de las expectativas es necesario definir sus términos y explicar su operación. Los cuatro términos más importantes son: *resultados de primero* y *segundo nivel*, *instrumentalidad*, *valencia* y *expectativa*.

Resultados de primero y segundo nivel

Los resultados de primer nivel que se derivan del comportamiento son los asociados con la realización del trabajo mismo: productividad, ausentismo, rotación y calidad de la productividad. Los resultados de segundo nivel son los sucesos (recompensas o castigos) que es probable que produzcan los resultados de primer nivel: aumentos de sueldo por méritos, aceptación o rechazo del grupo, ascenso y terminación.

En la teoría de las expectativas, el individuo se dice: "Si trabajo duro, lograré un nivel de desempeño específico" (suponiendo que se tiene capacidad y habilidad, y que se reconoce el desempeño). Luego el individuo se pregunta: "Si mi desempeño se reconoce (p. ej., los administradores hacen comentarios, la calificación en la valoración del desempeño es elevada), ¿generará recompensas (p. ej., reconocimiento, sueldo, oportunidades, vacaciones)?"

Instrumentalidad

La instrumentalidad es la percepción que un individuo tiene de que los resultados de primer nivel (desempeño) se asocian con los de segundo nivel (recompensas). Tiene que ver con lo arraigada que esté en la persona la idea de que la consecución de un determinado resultado generará la consecución de uno o más resultados de segundo nivel (o de que será instrumental o desempeñará un papel decisivo para ello). La instrumentalidad puede ser negativa o positiva, dependiendo de la percepción que tenga el empleado de la asociación de los resultados de primer y segundo niveles.

Valencia

La valencia alude a las preferencias de resultados según la percepción del individuo. Por ejemplo, es posible que una persona prefiera un aumento por mérito de 10 por ciento a que lo reubiquen en otras instalaciones. Un resultado tiene una valencia positiva cuando el individuo lo prefiere, y una valencia negativa cuando el individuo no lo prefiere o lo evita. Un resultado tiene una valencia de cero cuando al individuo le es indiferente lograrlo o no. El concepto de valencia se aplica a los resultados de primero y segundo nivel. Por tanto, una persona quizá prefiera ser un empleado con un desempeño elevado (resultado de primer nivel) porque considera que esto generará un aumento por mérito deseado en su sueldo (resultado de segundo nivel).

Expectativa

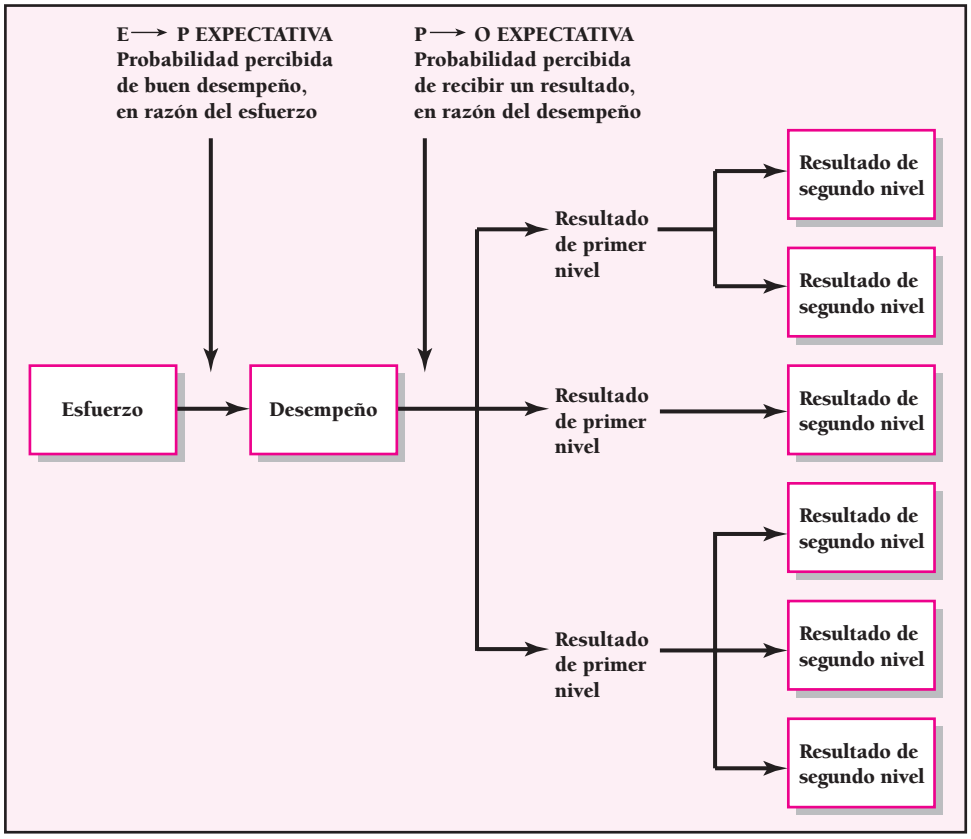
La expectativa es la idea del individuo respecto de la posibilidad o probabilidad subjetiva de que a un determinado comportamiento lo siga un resultado particular, y se concibe más fácilmente como un enunciado de probabilidad única. Es decir, se refiere a la probabilidad que uno percibe de que algo ocurre debido al comportamiento. La expectativa puede tener valores que oscilan entre 0, lo que indica que no hay probabilidad de que ocurra un resultado después del comportamiento o el acto, y +1, lo que indica la certeza de que a un comportamiento o acto le seguirá un resultado particular.

En el entorno laboral, los individuos tienen una expectativa de esfuerzo y desempeño. Esta expectativa representa la percepción que el individuo tiene de lo difícil que será lograr un determinado comportamiento (digamos, terminar un presupuesto a tiempo) y la probabilidad de lograrlo. También hay una expectativa de desempeño y resultado. En la mente del individuo, cada comportamiento se asocia con resultados (recompensas o castigos). Por ejemplo, un individuo puede tener la expectativa de que si termina a tiempo el presupuesto, recibirá un día de descanso a la semana siguiente. En la figura 5.8 se presenta el modelo general de las expectativas y se incluyen los dos aspectos de la expectativa (E→P y P→R).

Desde la perspectiva de la administración, la teoría de las expectativas indica que el administrador debe cobrar conciencia de los procesos de pensamiento del empleado y, con base en esos conocimientos, emprender acciones que influyan en esos procesos de manera que se facilite la consecución de resultados organizacionales positivos.

Los directivos en Agere Systems, Inc. (antes división de microelectrónica de Lucent Technologies) en Pennsylvania diseñaron un programa de incentivos muy bueno con conceptos de la teoría de las expectativas. El programa se diseñó para aumentar el reconocimiento de los empleados, reducir costos y generar ganancias a partir de las ideas de los empleados.[23] A los individuos y equipos con un grado de desempeño superior o que generan las ideas mejor instrumentadas se les reconoce por su desempeño y se les concede puntos de reconocimiento que van de 50 a 250 000. Los puntos pueden convertirse en las recompensas (p. ej., premios, vacaciones, tiempo de descanso) que el empleado prefiera (valencia).

FIGURA 5.8 **Teoría de las expectativas**

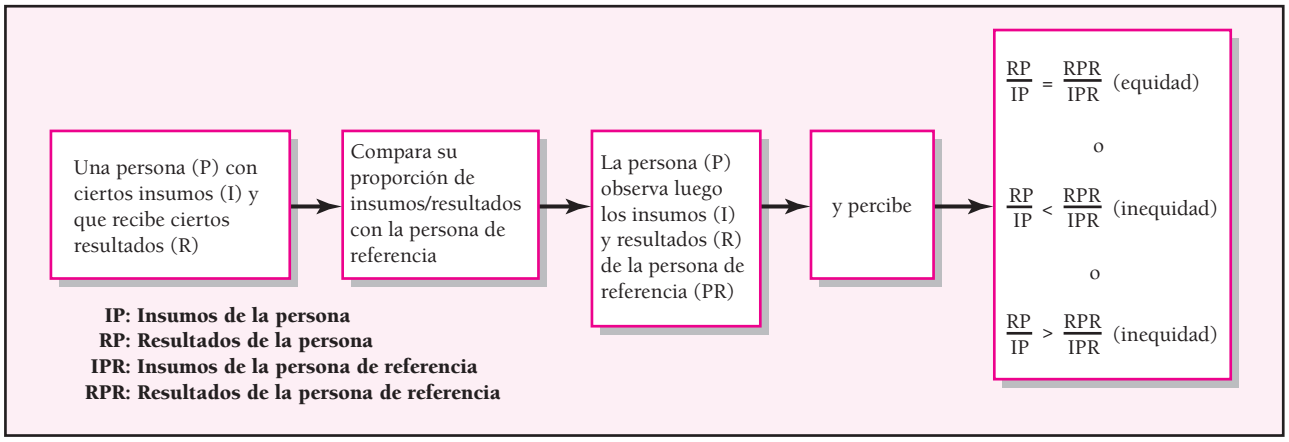

E⟶ P EXPECTATIVA
Probabilidad percibida de buen desempeño, en razón del esfuerzo
P⟶ O EXPECTATIVA
Probabilidad percibida de recibir un resultado, en razón del desempeño
Esfuerzo
Desempeño
Resultado de primer nivel
Resultado de primer nivel
Resultado de primer nivel
Resultado de segundo nivel
Resultado de segundo nivel
Resultado de segundo nivel
Resultado de segundo nivel
Resultado de segundo nivel
Resultado de segundo nivel

En el primer año, los empleados presentaron 6 000 ideas, de las cuales se instrumentaron 2 100. Por ejemplo, los programas que se instrumentaron fueron mejoramiento del sistema de correo electrónico de la división, creación de un ambiente laboral mucho más seguro y reducción de residuos reciclables. En total, durante el primer año la división logró ahorrar costos por 20 000 dólares.

Los administradores de empresas, como los directivos de Agere Systems, pueden emplear los conceptos y principios de la teoría de las expectativas para mejorar el desempeño. Es importante conocer los resultados que prefieren los empleados. Escuchar, hablar y observar las respuestas de los empleados a diversas recompensas como compensación, incentivos, ascensos, elogios, certificados de regalo y tiempo de descanso son comportamientos directivos importantes. Lo que los empleados deseen hoy tal vez sea diferente mañana, debido a que las necesidades y las metas cambian con regularidad.[24]

Los administradores también necesitan instrumentar sistemas justos de revisión y evaluación del desempeño, así como significativos y fáciles de entender. Al aplicar la teoría de las expectativas es importante estar en posibilidades de reconocer y aprovechar el desempeño. En la división de procesamiento y empaque de Frito-Lay en Lubbock, Texas, se aplicó un programa de incentivos que logró resultados excelentes. Los operadores de las máquinas participaron en la reducción de la cantidad de "excedentes" en cada bolsa de papas fritas. Frito-Lay se esfuerza en mantener .4 gramos en excedentes en cada bolsa de papitas. Si se excede demasiado, se reduce la ganancia. El peso exacto de cada bolsa se calcula en gramos. Así, es posible determinar con exactitud el desempeño del operador. Cada semana, el operador que mejor reduzca el excedente gana un certificado de regalo. Como este premio era uno de los que preferían los operadores, el tipo de recompensa es muy significativo y los operadores tratan activamente de ganar la competencia. El programa redujo en forma significativa el desperdicio y mejoró la moral entre los operadores.[25]

FIGURA 5.9 Teoría de la equidad sobre la motivación


Una persona (P) con ciertos insumos (I) y que recibe ciertos resultados (R)
Compara su proporción de insumos/resultados con la persona de referencia
La persona (P) observa luego los insumos (I) y resultados (R) de la persona de referencia (PR)
y percibe
RP/IP = RPR/IPR (equidad)
o
RP/IP < RPR/IPR (inequidad)
o
RP/IP > RPR/IPR (inequidad)
IP: Insumos de la persona
RP: Resultados de la persona
IPR: Insumos de la persona de referencia
RPR: Resultados de la persona de referencia

Teoría de la equidad

teoría de la equidad
Teoría de la motivación que examina la respuesta de una persona a las discrepancias percibidas entre su proporción de insumos/resultados y la de la persona de referencia.

La **teoría de la equidad** explica la influencia que ejercen las percepciones sobre el trato justo que reciben las personas en los intercambios sociales en el trabajo (p. ej., la cantidad de aumento anual de sueldo, el trato de su supervisor, etc.) en su motivación. La esencia de la teoría de la *equidad* (que también significa "justicia") es que los empleados comparan sus esfuerzos y recompensas con los de los demás en situaciones laborales similares. Esta teoría de la motivación parte de la premisa de que a los individuos los motiva el deseo de que los traten en forma equitativa. El individuo trabaja a cambio de recompensas de la organización.

Cuatro términos importantes en esta teoría son:

1. *Persona.* El individuo que percibe equidad o inequidad.
2. *Comparación con los demás.* Cualquier grupo o personas que utiliza el individuo como referente respecto de la proporción entre insumos y resultados.
3. *Insumos.* Las características individuales que aporta la persona al trabajo. Éstas pueden lograrse (p. ej., habilidades, experiencia, aprendizaje) o adscribirse (p. ej., edad, sexo, raza).
4. *Resultados.* Lo que la persona recibió por su trabajo (p. ej., reconocimiento, prestaciones, sueldo).

La equidad existe cuando los empleados perciben que las proporciones de sus insumos (esfuerzos) en relación con sus resultados (recompensas) equivalen a las proporciones de los demás empleados. La inequidad existe cuando estas razones no son equivalentes; la proporción de insumos en relación con resultados de un individuo puede ser mayor o menor que la de los demás.[26] En la figura 5.9 se ejemplifica la teoría de la equidad sobre la motivación.

Procedimientos para restablecer la equidad

La teoría de la equidad propone varias formas de restablecer una sensación de equidad. Supongamos que usted y un compañero de trabajo son vendedores para una popular compañía de bienes deportivos. Usted invierte más horas y tiene más ventas que su colega. Para desconcierto y sorpresa suya, descubre de pronto que su colega recibió un aumento de 10 000 dólares (en comparación con el de 3 000 dólares de usted). No sólo se siente molesto y frustrado, sino que además considera que a usted se le trata injustamente.

En respuesta a esta condición de recompensa desigual, la teoría de la equidad señala diversos métodos para restablecer una sensación de equidad respecto del tratamiento que usted recibe (en comparación con el de su colega). Algunos ejemplos de restablecimiento de la equidad son los siguientes:

1. *Modificación de insumos.* Usted puede decidir dedicar menos tiempo o esfuerzo al trabajo.
2. *Modificación de resultados.* Usted puede decidir negociar un aumento de sueldo mucho mayor (p. ej., al menos 10 000 en total).

3. *Cambio de actitudes*. En lugar de modificar los insumos o los resultados, tan sólo puede modificar su actitud convenciéndose de que el dinero es menos importante que otros resultados (p. ej., tiene un ambiente agradable para trabajar, seguridad laboral, etcétera).
4. *Cambiar a la persona de referencia*. En este ejemplo, puede cambiar a la persona de referencia por alguien que recibió un aumento similar al que usted recibió. Esto le permitiría restablecer la equidad al comparar su proporción entre resultados e insumos con alguien con una similar.
5. *Cambiar los insumos o resultados de la persona de referencia.* Como la persona de referencia original es un compañero de trabajo, puede alentar al individuo a trabajar más y dar un mayor esfuerzo en su trabajo para justificar el aumento de sueldo mayor (es decir, aumentar los insumos).
6. *Abandonar el campo.* Debido a la frustración e injusticia que se percibe en la situación, puede decidir sencillamente renunciar.

Investigaciones sobre la equidad

La mayor parte de las investigaciones sobre la teoría de la equidad se centran en el sueldo como resultado básico.[27] La imposibilidad de incorporar otros resultados pertinentes limita la influencia de la teoría en las situaciones laborales. Una revisión de los estudios revela también que no siempre se conoce con certeza a la persona de referencia. Un procedimiento de investigación común consiste en pedir a una persona que compare sus insumos y resultados con los de otra persona específica. En la mayor parte de las situaciones laborales, el empleado elige a la persona de referencia después de trabajar durante cierto tiempo en la organización. Dos aspectos por considerar son si las personas con las que se establece la comparación están dentro de la organización y si las personas de referencia cambian durante la trayectoria profesional de una persona.

Varios autores cuestionan la percepción de inequidad derivada de un pago en exceso (recompensas). Locke sostiene que a los empleados pocas veces se les dice que se les paga de más. Considera que los individuos tal vez ajusten la idea que tienen de un pago inequitativo para justificar su sueldo.[28] Campbell y Pritchard señalan que las relaciones de intercambio entre empleador y empleado son muy impersonales en comparación con los intercambios entre amistades.[29] Es más probable que la percepción de inequidad por pago en exceso se dé cuando se trata de amigos. Por tanto, un individuo quizá reaccione a la inequidad por pago en exceso sólo cuando ese individuo considera que sus acciones han hecho que a un amigo se le trate inequitativamente. El individuo recibe pocas señales de la organización de que lo traten injustamente.

Pese a sus limitaciones, la teoría de la equidad constituye un modelo relativamente ilustrativo para explicar y predecir las actitudes de los empleados en relación con el sueldo. La teoría también subraya la importancia de comparar la situación laboral. La identificación de personas de referencia parece tener cierto valor potencial para tratar de reestructurar un programa de recompensas. Se ha demostrado que la teoría es un marco útil para examinar la creciente cantidad de estructuras salariales de dos niveles.[30] La teoría de la equidad también plantea el tema de los métodos para resolver la inequidad, la cual puede ocasionar problemas de moral, rotación y ausentismo.

justicia organizacional
Ámbito de investigación de la ciencia organizacional que se enfoca en las percepciones y juicios de los empleados sobre la justicia en los procedimientos y decisiones de sus organizaciones.

justicia distributiva
Percepción de justicia en la distribución de recursos y recompensas en una organización. Por ejemplo, los empleados juzgan si hay justicia en la cantidad en que aumente su sueldo.

Justicia organizacional

En los años ochenta y noventa, la teoría de la equidad inspiró nuevas corrientes de investigación para explicar las actitudes y el comportamiento de los empleados. El concepto de **justicia organizacional**, o el grado de justicia con que sienten que son tratados los individuos en el lugar de trabajo, atrajo una cantidad considerable de atención. Uno de los componentes de este ámbito de investigación, la **justicia distributiva**, es la percepción de justicia en la distribución de recursos y recompensas en una organización. Este concepto tiene que ver a menudo con la compensación y se relaciona estrechamente con nuestro reciente análisis de la teoría de la equidad. Sin embargo, los investigadores aplican el concepto de la justicia distributiva a diversas situaciones en el lugar de trabajo, como políticas organizacionales, decisiones relacionadas con la asignación de titularidad y ascensos en las universidades, el mentoring y la satisfacción con los niveles de prestaciones.[31]

justicia procedimental Juicios de los empleados sobre la justicia percibida en relación con los procesos con que la organización toma decisiones sobre quiénes reciben ascensos, cómo se establecen los aumentos de sueldo y cómo se asignan los pagos de bonificaciones.

En relación con la justicia distributiva está la noción de justicia procedimental. La **justicia procedimental** se refiere a la percepción de equidad o justicia en los procesos y procedimientos con que la organización toma decisiones relacionadas con los recursos y las asignaciones.[32] Esto quiere decir que a los empleados les interesa la justicia en la toma de decisiones en todos los ámbitos del trabajo, incluso en las relacionadas con compensación, evaluación del desempeño, capacitación y tareas de grupos de trabajo.

Se ha demostrado que la justicia procedimental ejerce una influencia positiva en muchas reacciones afectivas y conductuales.[33] Entre estas reacciones se encuentran:

- Compromiso organizacional
- Intención de permanecer en la organización
- Ciudadanía organizacional
- Confianza en el supervisor
- Satisfacción con el resultado de las decisiones
- Esfuerzo en el trabajo
- Desempeño

Hay consecuencias positivas de la justicia procedimental en contextos relacionados con decisiones organizacionales importantes, incluso la asignación de sueldos, la selección de personal y la evaluación del desempeño. Como la justicia procedimental ofrece beneficios a las organizaciones, una consideración importante tiene que ver con los tipos de procedimientos para la toma de decisiones que las personas consideran justos. La gente se inclina más a interpretar que las decisiones son justas cuando tienen voz en ellas, cuando hay consistencia en esos procesos y cuando los procedimientos se sujetan a valores éticos y morales.

Han surgido dos explicaciones respecto del funcionamiento de la justicia procedimental. La teoría del interés personal propone que las personas quieren procedimientos justos porque tal justicia les permite obtener resultados extrínsecos deseables. Aunque un gerente decida no ascender a un subordinado, se aceptará si el proceso es justo.[34]

La teoría del valor del grupo señala que las personas valoran la justicia porque a través de ésta pueden darse cuenta de resultados intrínsecos deseados, como la autoestima. Los individuos sienten una fuerte sensación de afiliación con los grupos a que pertenecen. Consideran que la justicia en los procedimientos grupales es una muestra de respeto y un indicador de que los miembros del grupo son valiosos. Esto genera una sensación de autoestima.

Tratar a empleados y clientes con justicia, respeto y de manera oportuna es un método directivo valioso. En primer lugar, los administradores deben entender la importancia de la justicia procedimental. En segundo lugar, se consiguen buenos resultados en el desempeño cuando la justicia procedimental se practica en forma generalizada en la toma de decisiones. Por último, los empleados son extremadamente críticos en identificar la justicia procedimental. Establecer este tipo de percepciones exige habilidades interpersonales y de observación sólidas en los administradores.[35]

Establecimiento de metas

Hay un interés considerable y creciente en aplicar el establecimiento de metas a los problemas y temas organizacionales desde que Locke presentó lo que se considera ahora un trabajo clásico en 1968.[36] Una *meta* es el resultado que una persona, equipo o grupo trata de lograr mediante su comportamiento y acciones. Locke propuso que el **establecimiento de metas** es un proceso cognoscitivo de cierta utilidad práctica. A su parecer, las metas e intenciones conscientes de un individuo son los determinantes primarios del comportamiento.[37] Se señala que "una característica común del comportamiento emocional es que suele seguir hasta que alcanza su conclusión".[38] Esto quiere decir que una vez que la persona inicia algo (p. ej., un trabajo, un proyecto nuevo), sigue adelante hasta lograr la meta. Además, la teoría del establecimiento de metas subraya específicamente la importancia de las metas conscientes para explicar el comportamiento motivado. Locke empleó la noción

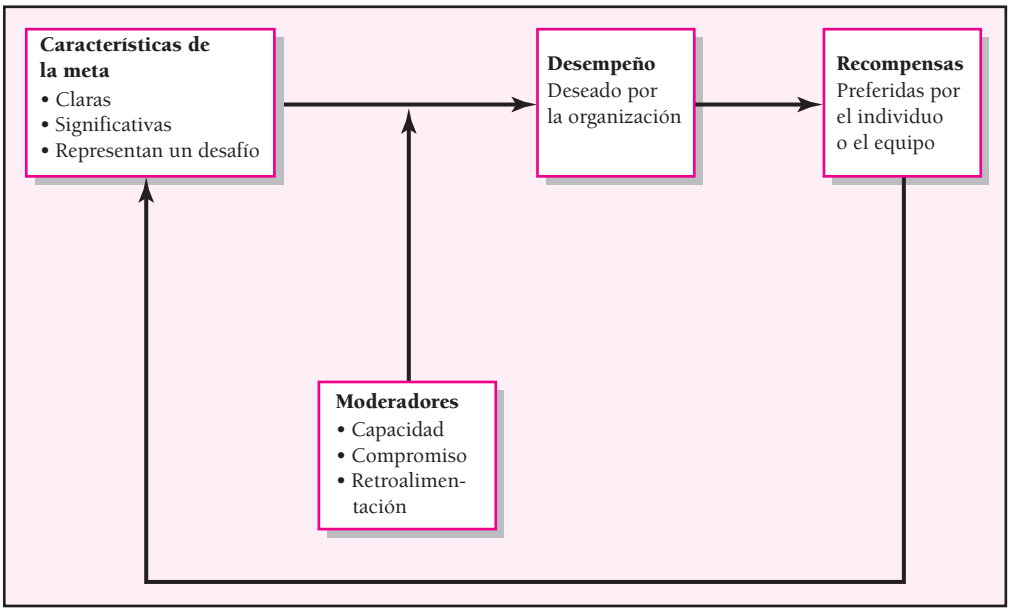


FIGURA 5.10 **El establecimiento de metas aplicado a las organizaciones**

Fuente: Modificado y basado en Edwin A. Locke y Gary P. Locke, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1990).

de intenciones y metas conscientes para proponer y sustentar con investigaciones la tesis de que las metas conscientes más difíciles generan niveles mayores de desempeño, si el individuo acepta dichas metas.[39]

Descripciones del establecimiento de metas

Algunos ejemplos del establecimiento de metas en el trabajo son desarrollar un nuevo programa de software al cabo de 4 a 6 meses para detectar virus perniciosos en Internet; conseguir a cinco nuevos clientes o aumentar las ventas de los clientes existentes en 10 por ciento en los próximos 12 meses; y disminuir los desperdicios en el proceso de manufactura en 20 por ciento en los próximos tres años. Fijarse estas metas es un proceso que incluye los atributos o los procesos mentales (cognoscitivos) del establecimiento de metas. Los atributos de la meta en los que hace hincapié Locke son su especificidad, su dificultad y su intensidad.

especificidad de la meta Grado de precisión cuantitativa de la meta.

dificultad de la meta Grado de competencia o nivel de desempeño en la meta que se busca.

intensidad de la meta Proceso para establecer una meta o determinar cómo alcanzarla.

compromiso con la meta Cantidad de esfuerzo real que se aplica para alcanzar una meta.

La **especificidad de la meta** es el grado de precisión cuantitativa (claridad) de la meta. La **dificultad de la meta** es el grado de competencia o nivel de desempeño que se busca. La **intensidad de la meta** se refiere al proceso para establecer la meta o determinar cómo alcanzarla. A la fecha, la intensidad de la meta no se ha estudiado de manera amplia, aunque en numerosos estudios se considera un concepto afín el compromiso con la meta. El **compromiso con la meta** es la cantidad de esfuerzo que se aplica a la consecución de la meta.

En la figura 5.10 se presenta un modelo de establecimiento de metas individuales con base en las investigaciones teóricas disponibles, pero que ilustra un marco práctico aplicable para los administradores. El modelo de establecimiento de metas destaca que una meta sirve como motivador. Es importante que toda meta sea clara y significativa, y que represente un desafío. Cuando las metas no se logran, el individuo enfrenta una sensación de insatisfacción. Cuando hay una relación entre metas y desempeño en el trabajo, actúan varios factores, como la capacidad, el compromiso y la retroalimentación.

La capacidad de una persona puede limitar sus esfuerzos para alcanzar las metas. Si un gerente establece una meta difícil y el subordinado carece de la capacidad para alcanzarla, no se conseguirá.

Una persona que se compromete con una meta tiene la energía, la intensidad y la persistencia para trabajar con ahínco. El compromiso crea el deseo de alcanzar la meta y superar los problemas o las barreras.

La retroalimentación ofrece datos, información y hechos sobre el avance en la consecución de la meta. La persona se vale de la retroalimentación para determinar dónde ajustar el esfuerzo. Sin retroalimentación, la persona opera sin orientación o información para corregir a fin de que las metas se logren a tiempo y en los niveles presupuestados.

JÚZGUELO USTED MISMO

¿LA FORMA ÉTICA DE DIRIGIR?

La participación de los empleados se ha vuelto una característica integral de la vida laboral de calidad, los círculos de calidad, los planes de opciones accionarias para los empleados y el diseño del lugar de trabajo. Cuando se utiliza en forma apropiada, la dirección participativa mejora el desempeño, la productividad y la satisfacción en el trabajo. Los empleados —como integrantes de un equipo de gerente y empleados, o como parte de un grupo de compañeros de trabajo— participan en la toma de decisiones, el establecimiento de metas, la determinación del salario y la modificación de la cultura de la organización.

De hecho, hay quienes consideran que la dirección participativa es un imperativo ético. Su argumento es que las investigaciones demuestran claramente la efectividad de la dirección participativa porque satisface una necesidad humana básica. En otras palabras, es natural que las personas quieran participar en asuntos que influyen en ellas, y no dejarlas hacerlo es éticamente incorrecto. No permitir la participación del empleado frustra una necesidad humana básica y, por tanto, es poco ético.

Sin embargo, hay otros que sostienen que la satisfacción en el trabajo no es un derecho del empleado y que la organización no está obligada a ofrecerla. Además, señalan que las investigaciones realizadas durante décadas sobre este tema no indican que la participación genere una mejor moral y satisfacción en el trabajo en todas las situaciones. Indican que, en muchos casos, los métodos autoritarios generan mejoras similares en la productividad. En suma, la pregunta es: ¿la dirección participativa es la forma ética de dirigir? Juzgue usted.

Fuentes: La idea del "imperativo ético" la presentó inicialmente Marshall Saskin, "Participative Management is an Ethical Imperative", *Organizational Dynamics*, primavera de 1984, pp. 5-22, y la explicó con mayor detalle en "Participative Management Remains an Ethical Imperative", *Organizational Dynamics*, primavera de 1986, pp. 62-75. Los argumentos en contra del planteamiento del imperativo ético están en Edwin A. Locke, David M. Schweiger y Gary Latham, "Participation in Decision Making: When Should It Be Used?", *Organizational Dynamics*, invierno de 1986, pp. 65-79.

A medida que se logran las metas y se evalúa este desempeño, se distribuyen las recompensas. Si se prefieren las recompensas, como se expone en la teoría de las expectativas, los empleados tal vez se sientan satisfechos y motivados.

Investigaciones sobre el establecimiento de metas

Entre 1968 y 2004, la cantidad de investigaciones sobre el establecimiento de metas aumentó considerablemente. El trabajo de Locke de 1968 contribuyó sin duda al incremento en las investigaciones de laboratorio y de campo sobre el establecimiento de metas. Otro impulso del interés y las investigaciones fue la exigencia de los administradores de técnicas prácticas y específicas aplicables en sus organizaciones. El establecimiento de metas ofreció una técnica para algunos administradores y, por tanto, se convirtió en una importante herramienta directiva para mejorar el desempeño en el trabajo.[40]

Los hallazgos de las investigaciones empíricas sobre diversas muestras de gerentes y estudiantes apoyan la teoría de que las metas conscientes regulan el comportamiento. Sin embargo, aún hay que examinar de manera más detallada muchos aspectos importantes del establecimiento de metas. Hay un ámbito polémico que tiene que ver con el tema de la participación óptima del subordinado. En un experimento de campo a cargo de técnicos especializados, se compararon tres niveles de participación de los subordinados: completa (los subordinados participaron totalmente); limitada (los subordinados hicieron algunas sugerencias relacionadas con las metas a los superiores); y ninguna.[41] Se midió el desempeño y la satisfacción en un periodo de 12 meses. Los grupos con participación completa o limitada en el establecimiento de metas demostraron mejoras significativamente mayores en el desempeño y la satisfacción que el grupo que no participó en el establecimiento de metas. Curiosamente, estas mejoras empezaron a disiparse entre seis y nueve meses después del inicio del programa. Sin embargo, algunas investigaciones no revelan relaciones significativas entre desempeño y participación en el proceso de establecimiento de metas.[42] No sorprende que sea un tema tan debatido la necesidad y efectividad de los estilos directivos participativos en cualquier ámbito de la administración. Describimos este tema brevemente en el recuadro de Júzguelo usted mismo que aparece en este capítulo.

En las investigaciones se ha descubierto que las metas específicas generan una producción más elevada que metas vagas, como "haz tu mejor esfuerzo". En los experimentos de campo

Indicador de la administración

¿EL ESTABLECIMIENTO DE METAS ES PARA USTED?

Muchos administradores exitosos y otros profesionales también exitosos se afirman partidarios del establecimiento de metas y consideran que es la clave de su éxito. Plantean metas todo el tiempo y dan seguimiento a lo que hacen. ¿El establecimiento de metas es para usted? Veamos algunas preguntas que, una vez respondidas, pueden ser metas específicas.

1. ¿Estoy progresando en mis conocimientos sobre mi trabajo?
2. ¿Qué tan desarrolladas están las habilidades de mi personal?
3. ¿Ha mejorado o aumentado mi red de contactos?
4. ¿En qué otras habilidades debería trabajar (p. ej., resolución de problemas, tiempo invertido en la administración, negociación)?
5. ¿Cómo se compara mi desempeño de este periodo con mi desempeño pasado en periodos similares?
6. De todo lo hecho en el trabajo en los últimos tres meses, ¿cuáles son las tres cosas de las que me siento más orgulloso y cuáles son las tres cosas de las que me siento menos orgulloso?

en que se recurrió a empleados administrativos, técnicos de mantenimiento, personal de mercadotecnia, ingenieros, mecanógrafas, empleados de manufactura y otros, se compararon las condiciones de metas específicas en relación con las ambiguas. La gran mayoría de estos estudios sustenta —de manera parcial o total— la hipótesis de que las metas específicas generan un mejor desempeño que las metas vagas. Weyerhaeuser Corporation, por ejemplo, recurrió a metas específicas para mejorar un aspecto importante del desempeño de sus camiones madereros. Tradicionalmente, los camioneros de esta empresa operaban con la instrucción de "haz tu mejor esfuerzo" para determinar las cargas de peso de sus camiones en el campo. La dirección decidió establecer una meta de 94 por ciento de la capacidad de peso de los camiones, difícil pero realizable para los conductores. Esta meta específica funcionó y se convirtió en un motivador efectivo; en menos de un año, la compañía ahorró cerca de un cuarto de millón de dólares.

Algunos aspectos del establecimiento de metas necesitan someterse a un examen científico. Uno de estos ámbitos se centra en las diferencias individuales y la influencia que ejercen en la eficacia de los programas de establecimiento de metas. Factores como personalidad, progreso profesional, antecedentes de capacitación y salud personal son diferencias individuales importantes que deben considerarse al establecer metas. Estos programas también deben someterse a un examen continuo para supervisar las consecuencias derivadas de las actitudes y el desempeño. Algunas investigaciones demuestran que los programas de establecimiento de metas suelen perder ímpetu con el tiempo, y es necesario saber por qué. Con programas de evaluación sólidos, la administración identificaría buenos resultados, problemas y necesidades.

El establecimiento de metas puede ser una técnica muy eficaz para motivar a los empleados. Cuando los administradores lo utilizan correctamente, lo supervisan con atención y lo respaldan activamente, el establecimiento de metas mejora el desempeño. Sin embargo, ni el establecimiento de metas ni ninguna otra técnica sirve para corregir todos los problemas. ¿El establecimiento de metas es para usted? El recuadro de Indicador de la administración "¿El establecimiento de metas es para usted?" ofrece algunas preguntas que pueden formularse y responder.

La motivación y el contrato psicológico

Un marco conceptual útil para el tema de la motivación es la *teoría del intercambio*.[43] En un sentido muy general, la teoría del intercambio indica que los miembros de una organización practican relaciones predecibles de toma y daca (intercambios) entre sí. Por ejemplo, un empleado da tiempo y esfuerzo a cambio de sueldo; la dirección ofrece condiciones laborales agradables a cambio de lealtad del empleado. Schein señala que el grado de disposición de los empleados a ejercer esfuerzo, comprometerse con las metas organizacionales y derivar satisfacción de su trabajo depende de dos condiciones:[44]

1. El grado de las expectativas que los empleados tienen sobre lo que la organización les dará y lo que le deben a ella a cambio corresponde a las expectativas de organización sobre lo que dará y recibirá.
2. Suponiendo un acuerdo en torno a estas expectativas, la naturaleza específica de lo que se intercambia (por ejemplo, esfuerzo por sueldo).

contrato psicológico
Acuerdo no escrito entre un empleado y la organización respecto de lo que cada uno espera dar y recibir del otro.

Estas expectativas mutuas respecto de los intercambios constituyen parte del contrato psicológico.[45] El **contrato psicológico** es un acuerdo no escrito entre el individuo y la organización

en el que se especifica lo que cada uno espera dar y recibir del otro. Si bien algunos aspectos en la relación laboral, como el sueldo, se plantean en forma explícita, no sucede así en el caso de muchos otros. Estos acuerdos implícitos, que quizá se enfoquen en intercambios que conllevan satisfacción, trabajo que plantea retos, trato justo, lealtad y oportunidades para ser creativos, pueden tener prioridad sobre los acuerdos escritos.

En el contrato psicológico ideal, las aportaciones que el individuo estaba dispuesto a dar corresponderían perfectamente a lo que la organización deseaba recibir; de igual modo, lo que la organización quería dar correspondería por entero a lo que el individuo quería recibir. Con todo, esto en realidad pocas veces ocurre. Además, los contratos psicológicos no son estáticos; las expectativas de cualquiera de las partes pueden cambiar, como la capacidad o disposición de cualquiera de las partes para seguir cumpliendo con las expectativas.

Cuando hay pocas (o cada vez menos) correspondencias entre lo que cada parte espera dar y recibir en el contrato, la motivación en el trabajo lo padece. Al considerar la motivación desde la perspectiva de una teoría de contenido, el contrato psicológico señala que a cambio de tiempo, esfuerzo y otras consideraciones, los individuos desean recibir la gratificación de sus necesidades. Según la jerarquía de las necesidades de Maslow, si un empleado opera en el nivel de autorrealización y no se le asigna un trabajo que le plantee un desafío y permita la aplicación de todas sus capacidades, la motivación saldrá perjudicada. Dicho de otra forma, la satisfacción de las necesidades forma parte del contrato; cuando la expectativa de satisfacer necesidades no corresponde a la oportunidad de lograr tal satisfacción, se infringe el contrato y se afecta la motivación.

Sin embargo, la perspectiva sobre la motivación que ofrece el concepto de contrato psicológico no se limita a los modelos de la motivación basados en el contenido; se aplica por igual a las teorías basadas en los procesos. La teoría de la equidad de Adams es, en realidad, una forma de teoría de intercambio. La noción de insumos y resultados en la teoría de la equidad es muy similar a las expectativas de dar y recibir en el contrato psicológico. En el contexto del modelo de las expectativas sobre la motivación, las expectativas de desempeño y resultados se relacionan directamente con el intercambio de desempeño por sueldo, progreso, satisfacción u otros resultados en el contrato psicológico; de igual modo, el deseo de recibir ciertas consideraciones en el contexto del contrato es análogo a los resultados con valencia positiva en la teoría de las expectativas.

Manejar con eficacia el contrato psicológico es uno de los aspectos más importantes y difíciles en el trabajo de casi todos los administradores de empresas.[46] Cuanto más sintonizado esté el administrador con las necesidades y expectativas de los subordinados, mayor será la cantidad de correspondencias que quizás existan y se mantengan en el contrato psicológico. Esto, a su vez, influye positivamente en la dirección, intensidad y persistencia de la motivación en la organización.

Repaso de la motivación

En este capítulo se presentaron varias teorías de la motivación. Es común que, en los estudios publicados, las teorías contrasten entre sí. Esto es desafortunado, pues cada modelo puede servir para que los administradores entiendan mejor la motivación laboral. Cada modelo organiza, en forma significativa, las principales variables asociadas con la explicación de la motivación en los entornos laborales. Las teorías de contenido se orientan a los individuos porque destacan sobre todo las características personales. Cada una de las teorías de proceso tiene una orientación específica. La teoría de las expectativas hace hincapié en las variables relacionadas con el individuo, el trabajo y el entorno. Reconoce las diferencias de necesidades, percepciones y creencias. La teoría de la equidad aborda principalmente la relación entre las actitudes hacia insumos y resultados, y las prácticas de remuneración o recompensa. La teoría del establecimiento de metas subraya los procesos cognoscitivos y la función del comportamiento consciente en la motivación.

En todo caso, este capítulo propone que en lugar de ignorar la motivación, los administradores deben asumir un papel activo al motivar a sus empleados. A este respecto, ofrecemos aquí cuatro conclusiones específicas:

1. Los administradores pueden influir en el estado motivacional de los empleados. Si necesita mejorarse el desempeño, los administradores deben intervenir y procurar una atmósfera que fomente, respalde y mantenga la mejora.
2. Los administradores deben ser sensibles ante las variaciones de las necesidades, capacidades y metas de los empleados. Deben considerar también las diferencias de las preferencias (valencias) de recompensas.
3. La supervisión continua de las necesidades, capacidades, metas y preferencias de los empleados es responsabilidad de cada administrador en particular, y no ámbito exclusivo del departamento de personal o recursos humanos.
4. Los administradores deben ofrecer a los empleados trabajos que planteen desafíos, diversidad y variedad de oportunidades para la satisfacción de necesidades.

En términos llanos, el tema de nuestro análisis de la motivación es que el *administrador necesita participar activamente*. Para activar, mantener y dirigir la motivación, los administradores deben saber acerca de necesidades, intenciones, preferencias, metas y comparaciones, y actuar en consecuencia. De no hacerlo, se perderán muchas oportunidades de motivar a los empleados de manera positiva.

Resumen de aspectos clave

- La motivación consta de al menos tres componentes. La *dirección* se refiere a lo que un individuo elige hacer cuando se le presentan varios cursos de acción alternos. La *intensidad* se relaciona con la fuerza de la respuesta del individuo una vez hecha la elección (dirección). Por último, la *persistencia* se refiere a la resistencia del comportamiento, o cuánto tiempo mantendrá su esfuerzo la persona.
- La teoría de Maslow sobre la motivación indica que las necesidades de los individuos obedecen a un orden de importancia jerárquico, y que tratarán de satisfacer las más elementales (nivel inferior) antes de encaminar su comportamiento hacia la satisfacción de necesidades de nivel superior. Los cinco niveles de necesidades de Maslow, del más bajo al más alto, son 1) necesidades fisiológicas, 2) necesidades de salud y seguridad, 3) necesidad de pertenencia social y amor, 4) necesidad de estima y 5) necesidad de autorrealización.
- La teoría ERC de Alderfer es una jerarquía de necesidades compuesta por tres conjuntos de necesidades: *existencia*, *relaciones* y *crecimiento*. Además del proceso de satisfacción y progreso que describe Maslow, Alderfer señala que si una persona se siente siempre frustrada al tratar de satisfacer un nivel de necesidad, retrocede al nivel inferior precedente.
- Las investigaciones de Herzberg indican dos conjuntos de factores importantes. Los *motivadores* son condiciones intrínsecas: logro, reconocimiento y responsabilidad. Los *factores de higiene* son condiciones extrínsecas: salario, condiciones laborales y seguridad en el trabajo. Según el planteamiento de Herzberg, son sólo los motivadores los que contribuyen a la satisfacción y, por tanto, tienen el poder de motivar.
- McClelland creó un conjunto de factores descriptivos que reflejan una gran necesidad de logro. Son: 1) la persona desea asumir la responsabilidad de resolver problemas; 2) suele establecer metas de logro moderadas y se siente inclinada a asumir riesgos calculados; y 3) desea retroalimentación sobre su desempeño.
- Entre los términos clave en la teoría de las expectativas se hallan instrumentalidad, valencia y expectativa. La *instrumentalidad* se refiere a la fuerza con que una persona cree que lograr un determinado resultado o producto conducirá a la consecución de un resultado secundario. La *valencia* se refiere a la preferencia por lograr o evitar un determinado resultado. La *expectativa* representa la idea que el individuo tiene respecto de la posibilidad o probabilidad subjetiva de que a un determinado comportamiento lo siga un resultado particular.

- La esencia de la teoría de la equidad es que los empleados comparan sus insumos y resultados laborales con los de otros en situaciones similares. Los *insumos* son lo que el individuo aporta al trabajo, como habilidades, experiencias y esfuerzo. Los *resultados* son lo que la persona recibe de un trabajo, como reconocimiento, sueldo, prestaciones y satisfacción.
- Los pasos clave en el establecimiento de metas son: 1) diagnosticar la disposición; 2) preparar a los empleados mediante planes de interacción interpersonal, comunicación, capacitación y acción para el establecimiento de metas; 3) subrayar los atributos de las metas que deben entender el administrador y sus subordinados; 4) realizar entrevistas intermediadas para hacer los ajustes necesarios en el establecimiento de metas, y 5) realizar una revisión final para verificar el conjunto de metas, modificadas y logradas.
- Las expectativas de los empleados de lo que la organización les dará, lo que le deben y la expectativa de ella sobre lo que dará y recibirá de los empleados constituyen el contrato psicológico. Un *contrato psicológico* es un acuerdo no escrito entre el individuo y la organización en el que se especifica lo que cada parte espera dar y recibir de la otra.

Repaso y preguntas para discusión

1. ¿Por qué es importante que un administrador considere los diversos componentes de la motivación al diagnosticar los problemas de motivación? ¿Algún componente es más o menos importante que cualquiera de los otros? Explique.
2. ¿Cuál de las teorías de contenido y cuál de las teorías de proceso que analizamos en este capítulo considera usted que explica mejor la motivación? En general, ¿qué modelo, el basado en el contenido o el basado en el proceso, piensa usted que explica mejor la motivación?
3. La motivación es sólo uno de varios factores que influyen en la productividad. ¿Qué otros factores se analizaron en este capítulo? ¿Cuál es la relación entre estos factores y la motivación?
4. ¿Qué repercusiones tiene la teoría de dos factores de Herzberg en el diseño de los sistemas de recompensas organizacionales? ¿Cómo puede utilizarse la teoría para explicar las diferencias de los tres componentes de la motivación?
5. Suponga que es usted un director general responsable de una subsidiaria internacional que cuenta con empleados de muchas partes del mundo: China, India, Marruecos, Brasil y España. ¿Cómo haría para motivar a estos individuos a fin de que realicen bien su trabajo? ¿Cuál de las teorías de la motivación que analizamos en este capítulo puede ayudarle a entender las actitudes y comportamientos laborales de estos empleados?
6. Como gerente de una empresa, ¿preferiría que las personas de las que es usted responsable estuvieran motivadas extrínseca o intrínsecamente? Explique.
7. Piense en algún trabajo o proyecto escolar que haya resultado difícil por los retos que suponía pero que llevó a cabo. ¿Cómo se motivó para emprender el proyecto? ¿Hubo momentos en los que sintió que el proyecto era demasiado difícil? ¿Acaso llegó a considerar la posibilidad de rendirse? ¿Qué factores (internos o externos) lo mantuvieron motivado para terminar bien el proyecto?
8. ¿Qué grado de importancia tiene la percepción al determinar si un empleado recibe un trato equitativo? ¿Qué cosas puede hacer un gerente para influir en esas percepciones?

9. Puede ser difícil establecer metas de manera efectiva. ¿Qué tipo de problemas surgirían al establecer metas en una organización? Como gerente, ¿qué haría para reducir al mínimo la probabilidad de enfrentarse con estos problemas?
10. ¿Hay un contrato psicológico entre los estudiantes inscritos en este curso y el profesor? ¿Cuáles son algunos detalles del contrato? ¿Cómo se determinó el contrato?

Lectura

Lectura 5.1: *Cómo ganarse el compromiso de sus empleados*

Cómo motivar a los empleados en una época de *empowerment* (facultamiento)

Hace poco, Viacom llegó a un acuerdo para vender sus operaciones editoriales (Prentice Hall) a Pearson plc en 4.6 mil millones de dólares. Al anunciar la venta, el presidente de Prentice Hall agradeció a sus empleados su arduo trabajo y dedicación en el pasado, y les recordó que, durante la transición, "es más importante que nunca concentrarnos en nuestras responsabilidades individuales para asegurarnos de que nuestra compañía se desempeñe en los niveles más elevados".[1] Su mensaje subraya un dilema de todos los administradores en la actualidad: mantener el compromiso del empleado —la identificación del empleado con la compañía o la unidad y el acuerdo de seguir su misión— ante reducciones de plantilla, fusiones y cambios turbulentos.[2]

En la actualidad, los administradores pueden recurrir a numerosos instrumentos motivacionales, desde los incentivos, pasando por el enriquecimiento del trabajo, hasta la administración participativa: ¿por qué entonces atraviesan por los problemas de tener que ganarse el compromiso? Por varias razones.

En primer lugar, el enfoque actual en el trabajo en equipo, el *empowerment* (facultamiento) y la tendencia de las organizaciones a ser más planas son factores que destacan el control personal o el comportamiento de ciudadanía organizacional, "aportaciones discrecionales relacionadas organizacionalmente, pero que la organización no exige en forma explícita ni recompensa por contrato, pese a que contribuyen a su buen funcionamiento",[3] y los estudios demuestran que el compromiso puede fomentar dicho comportamiento. Por ejemplo, en un estudio se llegó a la conclusión de que "tener miembros que comparten las metas y valores de la organización puede asegurar que sus individuos actúen en forma instintiva en beneficio de la organización".[4] El compromiso —tanto con la organización como con el equipo al que se pertenece— se relacionó en forma positiva con la "disposición a ayudar" en otro estudio.[5] Y en otro estudio más se llegó de igual manera a la conclusión de que el compromiso organizacional se asoció con la capacidad de los empleados y de la organización para adaptarse a incidentes imprevistos.[6]

El compromiso también tiene otros resultados favorables. Los empleados comprometidos suelen tener mejores registros de asistencia y una ocupación del puesto más

[1]Newcomb, J., 1998. Carta a los empleados, 17 de mayo.

[2]Se han propuesto diversas definiciones que por lo general se enfocan en diferentes facetas del compromiso. Meyer y Allen, por ejemplo, analizan el compromiso efectivo, el cual "alude al apego emocional, la identificación y el compromiso del empleado con la organización". Porter y colaboradores definieron el compromiso organizacional como una sólida creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, una disposición a ejercer un esfuerzo considerable en favor de ella y un fuerte deseo de permanecer en ella. Véase Meyer, J. P. y Allen, J. J., 1997, *Commitment in the Workplace: Theory Research, and Application*, Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 11, 12. Para otras definiciones, véase, por ejemplo, Becker, T., 1995, "The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: A comparative evaluation", *Journal of Management*, 21(4), pp. 617-638; Allen, N., 1996, "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, diciembre, 49(3), pp. 252-276; Cooke, D., 1997, "Discriminant validity of the organizational commitment questionnaire", *Psychological Reports*, abril, 8(2), pp. 431-441; y Wright, P. M., et al., 1994, "On the meaning and measurement of goal commitment", *Journal of Applied Psychology*, 79(6), pp. 795-803. Chris Argyris distinguió recientemente entre dos tipos de compromiso: el interno y el externo; al respecto, véase Argyris, C., 1998, "Empowerment: The Emperor's new clothes", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 99-100; Hollenback y Klein definen el compromiso con la meta como la determinación de lograr una meta y no estar dispuesto a abandonarla o reducirla: Hollenback, J. R., y Klein, H. J., 1987, "Goal commitment and the goal setting process: Problems, prospects, and proposals for future research", *Journal of Applied Psychology*, 72, pp. 212-220. Porter, L. W., Steers, R., Mowday, R. T. y Boulian, P. V., 1974, "Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units", *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, pp. 87-98.

Fuente: Gary Dessler, "How to Earn Your Employees' Commitment", Academy of Management Executive, mayo de 1999, pp. 58-67.

[3]Meyer y Allen, *op. cit.*, p. 34.

[4]O'Reilly, C., III, y Chatman, J., 1986, "Organizational commitment and psychology attachment: The affective compliance, identification, and internalization on pro-social behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71, p. 493.

[5]Bishop, J. W. y Scott, K. D., 1997, "How commitment affects team performance", *HRMagazine*, febrero, pp. 107-111.

[6]Angle, H., y Perry, J., 1981, "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, marzo 26, pp. 1-13.

larga que los empleados menos comprometidos.[7] No sorprende que también suelan trabajar con mayor ahínco y desempeñarse mejor que los que tienen un compromiso débil.[8] En suma, hay evidencias considerables de que los empleados comprometidos serán más valiosos que los que no manifiestan un compromiso sólido.[9] La pregunta es entonces, "¿cómo puede un administrador fomentar el compromiso del empleado?"

Para determinar cómo se ganan las empresas el compromiso de sus empleados, los investigadores han estudiado organizaciones que van desde comunidades utópicas hasta organizaciones de negocios, pasando por despachos de abogados y sindicatos en Estados Unidos, Europa y Japón. Nuestros ejemplos de cómo fomentan los administradores el compromiso no son exhaustivos. No abarcamos los posibles precursores del compromiso, como el dinero, en parte por su obviedad o porque las investigaciones no ofrecen evidencias suficientes.[10] Sin embargo, lo que sigue es un panorama general útil de las acciones necesarias para ganarse el compromiso y cómo instrumentarlas.

Aclare y comunique su misión

Hace muchos años, Rosabeth Moss Kanter realizó una investigación sobre el compromiso que no se centró en los negocios, sino en comunidades utópicas, como los Shakers y los Oneida. La mayor parte de estas comunidades se formaron en Estados Unidos en el siglo XIX, por lo común con el objetivo de que las personas vivieran juntas en forma cooperativa, crearan su propio gobierno y operaran de acuerdo con leyes naturales y espirituales de orden superior. Estas comunidades, sostenía Kanter, se unieron no por coerción sino por compromiso. En Utopia, lo que la gente desea hacer es lo mismo que tienen que hacer, y los intereses de los individuos son congruentes con los del grupo.[11]

La vida en estas comunidades se organiza en torno a lo que Kanter denomina "procesos medulares de formación de compromiso" que las comunidades respaldaban. Kanter llamaba trascendencia a uno de estos procesos medulares, pues por medio de este proceso alguien "vincula la perspectiva que tiene en las decisiones que toma a un poder superior a su persona, cediendo al sentido superior contenido por el grupo y sometiéndose a algo que va más allá de sí mismo". Esto permite que la persona "se encuentre de nuevo en algo más grande y grandioso".[12] La clave para lograr esto, decía Kanter, es crear, por una parte, un fuerte lazo entre la misión y la ideología, y, por otra, que la persona comprenda su papel en la misión trascendente de la comuna. El compromiso en estas comunidades se derivaba, dicho de otra forma, en parte del poder que otorga su misión e ideología y de la disposición de los miembros a aceptar los objetivos de la comunidad como propios y como parte de una misión superior. Los miembros se volvían verdaderos paladines de su misión.

¿Es realista que las organizaciones con fines de lucro traten de lograr el mismo compromiso con una misión? No sólo realista, sino esencial. Por un lado, es inútil tener metas sin compromiso. "No es sólo la existencia de una meta lo que estimula el progreso, [sino] también el grado de compromiso con la meta", como señalaron James Collins y Jerry Porras en su libro *Built to Last*.[13] Por el contrario, el compromiso sin causa carece de sentido.

En la práctica, hay varias cosas que puede hacer una empresa para que sus empleados sientan que son parte de algo mucho más grande y grandioso que ellos mismos: crear una misión y una ideología comunes que establezcan una forma básica de pensar y hacer las cosas; crear un carisma institucional al vincular sus misiones y valores con una vocación superior; y promover el compromiso de los empleados con la misión y la ideología recurriendo, por ejemplo, a la contratación selectiva y una orientación basada y centrada en los valores.

Aclare la misión y la ideología

Una misión y una ideología claras ofrecen un doble beneficio. La misión proporciona a los empleados un enfoque con el que se comprometen, mientras los valores que forman la ideología de la empresa proporcionan directrices de comportamiento que los empleados interiorizan.

[7]Mowday, R., Porter, L. y Steers, R., 1982, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism, and Turnover*, Nueva York, Academy Press, pp. 36-37; Kline, C. y Peters, L., 1991, "Behavioral commitment and tenure of new employees: A replication and extension", *The Academy of Management Journal*, 34(1), marzo, pp. 194-204; Somers, M. J., 1995, "Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects", *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp. 49-58; Bishop, J. W. y Scott, K. D., 1997, "How commitment affects team performance", *HRMagazine*, febrero, pp. 107-111.

[8]Meyer y Allen, *op. cit.*, pp. 28-29. Sin embargo, tenga presente que las relaciones entre compromiso y desempeño no siempre son tan predecibles, e incluso en este caso en particular, según los autores, "Muchos de estos hallazgos se basan en informes de los empleados sobre su propio comportamiento". Para un análisis adicional, véase Benkhoff, B., 1997, "Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance", *Human Relations*, junio, 50(6), pp. 701-726.

[9]Meyer y Allen, *op. cit.*, p. 38.

[10]Las variables demográficas, los factores organizacionales (incluso el tamaño de la organización), el estilo directivo y la atmósfera organizacional se hallan entre los otros antecedentes del compromiso que se han estudiado. Véase, por ejemplo, Sommer, S., Bae, S. H. y Luthans, F., 1996, "Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees", *Human Relations*, 49(7), pp. 977-993; y Wallace, J., 1995, "Corporatist control and organizational commitment among professionals: The case of lawyers working in law firms", *Social Forces*, marzo, vol. 73(3), pp. 811-839, por ejemplo.

[11]Kanter, R. M., 1972, *Commitment and Community: Communes and Utopias in Sociological Perspective*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1. Copyright, 1972, presidente y miembros del consejo del Harvard College. Aplicar conclusiones como las suyas —basadas en un tipo especial de organización— a un entorno corporativo es siempre arriesgado. Sin embargo, hay algunas lecciones corporativas que pueden aprenderse en lo que ella descubrió.

[12]Kanter, *op. cit.*, p. 74.

[13]Collins, J. y Porras, J., 1997, *Built to Last*, Nueva York, Harper Business, p. 100.

Saturn Corporation ilustra muy bien cómo aclarar y comunicar una misión y una ideología. Cada empleado de esta empresa recibe una tarjeta en la que aparece una lista con la misión, filosofía y valores de Saturn. La misión —"comercializar vehículos desarrollados y fabricados en Estados Unidos que sean punteros en el mundo en cuanto a calidad, costo y satisfacción del cliente"— se sustenta en la filosofía de la compañía, más detallada. Saturn satisfará las necesidades de sus clientes y sus trabajadores. La tarjeta presenta una lista y explica los valores básicos de la empresa, los cuales se enfocan en el entusiasmo del cliente, la excelencia, el trabajo en equipo, el respeto al individuo y el mejoramiento continuo.

Haga que la misión sea atractiva

Si bien no todas las empresas de negocios querrían emular la elevada vocación espiritual de las antiguas comunas analizadas por Kanter, es posible preparar una misión que evoque una elevada vocación atractiva que abracen los empleados.[14] Como los cruzados medievales, los empleados hacen su mejor esfuerzo por la empresa no sólo porque se les paga para ello, sino porque se trata de una vocación superior.

La misión de Ben & Jerry's Homemade simboliza la singular idea de sus fundadores de lo que debe ser un negocio, y proporciona a la empresa y sus empleados una ideología que representa una vocación trascendente superior con la que todos se comprometen. El planteamiento de misión dice, en parte, así:

> Ben & Jerry's se dedica a crear y demostrar un nuevo concepto corporativo de prosperidad vinculada...
>
> Misión social: Operar la compañía de forma que se reconozca activamente la función central que desempeña el negocio en la estructura de una sociedad, iniciando formas innovadoras de mejorar la calidad de vida de una comunidad amplia: local, nacional e internacional...[15]

Los fundadores de la compañía practican lo que predican. Ben & Jerry's tiene "equipos verdes" responsables de evaluar el impacto ambiental de la empresa en todos los ámbitos de operación. La compañía aún compra muchas de sus materias primas —a menudo a precios superiores a los del mercado— a cierto tipo de proveedores para beneficiar a pueblos indígenas de Maine o de la selva de Brasil.

Sin embargo, no basta formular una ideología y una misión, aunque sea atractiva. Los empleados necesitan además compenetrarse con la ideología y hacerla propia. En su estudio de las comunidades utópicas, Kanter descubrió que las comunidades exitosas cosechaban frutos al exigir un compromiso con su ideología, esperando que los recién llegados tomaran votos, haciendo cumplir procedimientos bastante exhaustivos para elegir a los integrantes y haciendo hincapié en la tradición. Los equivalentes modernos de estas prácticas en las empresas son la contratación y orientación basadas en los valores y las ceremonias que fortalecen la tradición.

Recurra a prácticas de contratación basadas en valores

En muchas empresas, el proceso de relacionar a los empleados con la ideología se inicia incluso antes de la contratación, mediante prácticas basadas en valores. Estas empresas aclaran primero cuáles son sus valores básicos. Luego aplican procedimientos de supervisión de los empleados nuevos, exigen pruebas de compromiso con los valores de la empresa de los aspirantes a los puestos y rechazan a muchos prospectos. El efecto neto es seleccionar a empleados cuyos valores y habilidades correspondan a la ideología de la empresa y que, por tanto, estén en camino de convertirse en "creyentes", diríamos, antes de que siquiera se les contrate. La contratación basada en valores descarta a quienes no corresponden con la ideología y los valores de una compañía.

Por ejemplo, al realizar pruebas, entrevistas y revisiones de antecedentes, Ben & Jerry's descarta a los administradores que no comparten las metas sociales de la empresa. Toyota Manufacturing USA descarta a quienes no se desempeñan debidamente en equipos de trabajo, y Goldman Sachs hace hincapié en la integridad. Los aspirantes de Toyota pasan por un exhaustivo programa de pruebas y entrevistas que dura cinco días enfocado en trabajo en equipo, orientación a la calidad y capacidad de comunicación, valores que Toyota atesora.

Haga hincapié en la inducción y contratación basadas en los valores

También es importante hacer que los nuevos empleados se compenetren con los valores y la cultura de la empresa.[16] Por ejemplo, el programa de inducción (o, como lo llaman, de "asimilación") en Toyota cubre temas tradicionales como prestaciones de la compañía, pero su principal objetivo es convertir a los nuevos miembros del equipo a la ideología de calidad, trabajo en equipo, desarrollo personal, comunicación abierta y respeto mutuo de la empresa. En combinación con una capacitación continua orientada al equipo y la calidad, los empleados que realizan el proceso de cinco días se compenetran —y, en términos ideales, se convierten— con la ideología, la misión de calidad y los valores de trabajo en equipo, el mejoramiento continuo y la resolución de problemas de Toyota.

Consolide la tradición

Los símbolos, relatos, ritos y ceremonias que consolidan la tradición fortalecen la conversión de los empleados a la cultura de la empresa. Un vicepresidente de Saturn comentó en alguna ocasión: "No basta crear un sistema

[14]Basado en Dessler, G., 1992, *Winning Commitment*, Nueva York, McGraw-Hill.

[15]Ben & Jerry's, 1990, Annual Report, p. 5.

[16]Véase, por ejemplo, Laker, D., 1995, "The impact of alternative socialization tactics on self-managing behavior and organizational commitment", *Journal of Social Behavior & Personality*, septiembre, 10(3), pp. 645-660.

de valores que fomente el tipo de comportamiento que se desea. El reto consiste en entregarse a las prácticas que simbolizan tales valores y comunicar a la gente lo que de verdad está bien hacer, y lo que no. Dicho de otra forma, las acciones dicen mucho más que las palabras".[17]

Las compañías hacen esto de diversas formas. Ben & Jerry's, empresa en la que pasársela bien es tanto un valor básico como un derecho intangible, cuenta con una "banda alegre", un grupo de voluntarios que se reúne una o dos veces por semana para crear nuevas formas de ayudar a los empleados a disfrutar de su trabajo. La banda alegre es un ejemplo concreto de la ideología de Ben & Jerry's, la cual subraya la caridad, alegría y buena voluntad hacia los compañeros de trabajo. En las reuniones de inauguración "HCSC" de JCPenney, los nuevos directivos asociados juran solemne lealtad a la Idea de JCPenney y reciben insignias HCSC, lo que representa los valores básicos de la empresa de honor, confianza, servicio y cooperación.[18]

Garantice la justicia organizacional

La justicia organizacional —"procesos y procedimientos justos y apego a ellos, y percepción por parte de los individuos de que sus líderes son justos y sinceros, y que sus acciones se basan en la lógica y están fundamentadas"—[19] también contribuye activamente a fomentar el compromiso. En un estudio se llegó a la conclusión de que "Hay evidencias considerables que sustentan el vínculo entre la justicia procedimental asociada con las políticas organizacionales y el compromiso efectivo de los empleados."[20] En otro estudio se descubrió que la satisfacción con la comunicación bilateral en la organización contribuía al compromiso organizacional.[21] En otro estudio más se concluyó que las aportaciones discrecionales que iban más allá de lo que exigía específicamente la organización aumentaron conforme se incrementaba la percepción de justicia organizacional.[22]

Los procedimientos y procesos justos comprendidos en los procedimientos conciliatorios son una forma obvia de justicia organizacional. Otra forma es permitir que los empleados participen en las decisiones pidiéndoles aportaciones y asegurándose de que entiendan por qué se toman.[23]

[17]Entrevista personal con Bob Boruff, vicepresidente de Saturn, marzo de 1992.

[18]Dessler, *op. cit.*, p. 86.

[19]Para un análisis de las definiciones de justicia organizacional véase, por ejemplo, Skarlicki, D. y Latham, G., 1996, "Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory", *Journal of Applied Psychology*, 81(2), pp. 161-169.

[20]Meyer y Allen, *op. cit.*, p. 47.

[21]Varona, F., 1995, "Communication satisfaction and organizational commitment: A study in three Guatemalan organizations", *Dissertation Abstracts International*, marzo, 53(9-A), p. 3048.

[22]Skarlicki, D. y Latham, G., 1996, "Increasing citizenship behavior".

[23]Kim, W. C. y Manborgne, R., 1997, "Fair process: Managing in the knowledge economy", *Harvard Business Review*, julio/agosto, pp. 65-66.

Efectúe procedimientos conciliatorios completos

El procedimiento de trato justo en Federal Express es un buen ejemplo de lo anterior. Como indica su manual para empleados:

> Tal vez la piedra angular de la filosofía basada en la "gente" de Federal Express sea el procedimiento de trato justo garantizado (PTJG). Esta política afirma el derecho que usted tiene a apelar cualquier asunto que reúna los requisitos necesarios mediante un proceso de revisión sistemática de niveles de dirección progresivamente superiores. Aunque no se garantiza que el resultado sea en su favor, está garantizado el derecho que usted tiene a participar en el marco de las directrices del procedimiento. En Federal Express, donde tenemos la filosofía de "primero es la gente", usted tiene derecho a exponer sus quejas con la dirección sin temor a represalias.[24]

En síntesis, el PTJG consta de tres etapas. En la primera, la revisión gerencial, el reclamante dirige una queja por escrito contra su supervisor inmediato a un gerente, quien revisa toda la información pertinente, sostiene una reunión con el empleado y toma la decisión de ratificar, modificar o anular las acciones originales del supervisor.[25] En la segunda etapa, la revisión directiva, el reclamante puede dirigir una queja por escrito a un vicepresidente o vicepresidente ejecutivo, quien revisa el caso, realiza una investigación adicional y ratifica, anula o modifica las acciones del gerente. En la tercera etapa, la revisión de apelación ejecutiva, el reclamante puede dirigir una queja por escrito a un consejo de apelación compuesto por el director general, el presidente, el director en jefe de personal y dos vicepresidentes ejecutivos. El consejo revisa toda la información pertinente y ratifica o anula la decisión. Cuando hay una cuestión de hecho, el consejo de apelaciones puede iniciar un consejo de revisión.

Establezca una comunicación bilateral exhaustiva

Dar muchas oportunidades de comunicación bilateral es otra forma de cultivar la sensación de que la experiencia de trabajo es sólo una. A este respecto, cuando se preguntó a un equipo de ensamblaje de Saturn "¿Qué es lo primero que usted le diría a su jefe que hiciera para lograr un compromiso?", el equipo respondió, al unísono, "Que escuche".[26]

Los ensambladores de Saturn obtienen información continua por medio de la red de televisión interna de la compañía. El programa de investigación de acciones de retroalimentación de FedEx permite que los empleados expresen su sentir respecto de la compañía y sus geren-

[24]The Federal Express Employee Handbook, 7 de agosto de 1989, p. 89.

[25]*Ibid.*

[26]Dessler, *op. cit.*, p. 87.

tes. Los programas de "línea directa" son otra opción. Por ejemplo, el manual de Toyota dice: "No pierda tiempo preocupándose por algo. ¡Expréselo!" La "línea directa" de la compañía proporciona a los miembros de los equipos un canal las 24 horas para hacer llegar preguntas y problemas a la atención de la dirección. Los empleados pueden descolgar cualquier teléfono, marcar la extensión de la línea directa y dejar mensajes en una grabadora. El director de recursos humanos revisa e investiga con todo cuidado cada mensaje en la línea directa. Si se determina que una pregunta es de interés para los miembros de otros equipos de Toyota, se publican las preguntas y la respuesta de Toyota en los tableros de anuncios de la planta. Los empleados que desean una respuesta personal deben dejar su nombre, pero no se hace ningún intento por identificar a quienes llaman en forma anónima.[27]

Cree una sensación de comunidad

Kanter, en su investigación sobre las comunidades utópicas, también observó que todas las comunidades exitosas que estudió compartían una sensación de comunidad, de la cual "forman parte la conexión, pertenencia, participación en conjunto, mezcla del yo y el grupo, e igualdad de oportunidades de contribuir y beneficiar".[28] Esta sensación de comunidad contribuyó a crear un compromiso entre los miembros de las comunidades, quienes experimentaban una sólida "sensación colectiva", es decir, que formaban parte de una gran familia. El resultado era una "comunidad cohesiva, compenetrada en lo emocional y efectivamente satisfactoria".[29]

Kanter identificó varias prácticas mediante las cuales las comunidades fomentaban esa sensación de comunidad. Por lo general había cierta homogeneidad en los antecedentes de los miembros, lo que facilitaba que compartieran experiencias comunes y se identificaran entre sí y con la comunidad. También había cierta participación comunitaria de la propiedad y el trabajo, pues los miembros compartían en cierto grado los activos de la comunidad y el producto de sus esfuerzos. El trabajo comunitario permitía un esfuerzo conjunto, ya que todos los integrantes, en la medida de lo posible, realizaban todas las tareas a cambio de recompensas similares. Por último, había un contrato de grupo regularizado, actividades continuas que hacían que el individuo entrara en contacto periódico con el grupo en su conjunto. Todas estas prácticas tienen paralelismos concretos con las organizaciones de negocios actuales.

[27]Team Member Handbook, Toyota Motor Manufacturing, USA, febrero de 1988, pp. 52-53.

[28]Kanter, *op. cit.* Advierta que la siguiente línea en la cita es "El principio es 'de cada uno según sus capacidades, para cada uno según sus necesidades'". Por tanto, debemos ser muy exigentes en cuanto a las prácticas aplicables en un entorno corporativo.

[29]*Ibid*, p. 93.

Consolide una homogeneidad basada en los valores

Contratar a una fuerza de trabajo homogénea en estos tiempos de diversidad cultural e igualdad de oportunidades en el empleo exige centrarse en valores, habilidades e intereses, y no en los rasgos discrecionales de los antecedentes étnicos. Por ello, muchas empresas eligen explícitamente a sus empleados con base en los valores deseables de la empresa. En Goldman Sachs, estos valores son la excelencia, creatividad e imaginación; capacidad para asumir la responsabilidad rápidamente; trabajo en equipo y dedicación a la empresa; esfuerzo intenso en el trabajo; e integridad y honestidad.[30] En Toyota, las habilidades interpersonales, de razonamiento, flexibilidad y disposición a ser miembros de un equipo caracterizan a los buenos empleados (quienes siempre se llaman "miembros del equipo"). El caso es que en empresas como éstas, las personas a las que se contrata ya están en camino de pertenecer a la empresa. Son homogéneas, no en el sentido de que sean todas de raza blanca o varones o del grupo de las ocho principales universidades de Estados Unidos, sino de su correspondencia potencial con los valores de la empresa. Se trata de personas que por sus aspiraciones, valores y habilidades deben formar parte de la empresa.

Comparta y comparta por igual

Pese a las significativas disparidades salariales entre los ejecutivos y los trabajadores, es posible también fomentar una sensación de que todos comparten la fortuna de la empresa. En FedEx, por ejemplo, el presidente del consejo de administración Fred Smith no tiene un lugar asignado en el estacionamiento y no hay autos de la compañía. No hay un comedor para ejecutivos, y sus oficinas son modestas. "Hacemos todo lo posible por reducir al mínimo las diferencias entre los niveles no ejecutivos y nosotros mismos", explicó un alto ejecutivo de FedEx.

La participación de utilidades también desempeña una función importante. La cantidad legendaria de millonarios en Microsoft es un ejemplo notable. Los sustanciales planes de bonificaciones, participación de utilidades y pago por desempeño permiten cada vez más que los empleados de todo el sector aprecien que no sólo los altos ejecutivos obtienen una parte considerable del pastel.

Haga hincapié en la cooperación, la utilización cruzada y el trabajo en equipo

Hacer que todos trabajen en forma cooperativa en un proyecto e incluso que compartan el trabajo y las funciones también fomenta una sensación de comunidad. Incluso en la actualidad en algunas comunidades utópicas, la gente aún se reúne para construir una casa o un granero. Buena parte de esto se aplica también en el campo de los negocios: los equipos de trabajo de Delta Airlines en los

[30]Excepto como se señala, el análisis de "Cómo crear una sensación de comunidad" se basa en Dessler, *op. cit.*, pp. 50-60.

aeropuertos se rotan los puestos en forma rutinaria; los empleados de reservaciones sustituyen a alguien en la rampa de facturación de equipaje o en el manejo de maletas si surge la necesidad. El Manual de políticas de Delta promueve la utilización cruzada.[31] Organizarse en torno a equipos —sobre todo equipos autoadministrados— es otra forma de fortalecer la sensación de que el trabajo es compartido. Los integrantes de los equipos autoadministrados en empresas que van de Saturn a American Express suelen compartir el trabajo y se rotan en forma rutinaria las funciones.

Reúnalos

En muchas compañías, las reuniones de grupo frecuentes y otros contratos regularizados fortalecen aún más la sensación de comunidad de los empleados. Ben & Jerry's tiene reuniones de personal mensuales en la bahía de recepción de la planta de Waterbury, Vermont. La producción se detiene y todos los empleados asisten. Las bandas alegres de la empresa organizan "encuentros de diversión" regulares, con fiestas cajún, competencias de tenis de mesa y jornadas de valoración de la manufactura, todas con el objetivo de reunir a los empleados.

En las reuniones por teleconferencia diarias de Federal Express, se describen los logros del día. Toyota cuenta con un sistema de televisión llamado Toyota Network News y gasta cerca de 250 000 dólares anuales en la reunión por "asistencia perfecta" a la que se invita a todos los empleados que tuvieron grados de asistencia elevados. En Mary Kay Cosmetics, las reuniones semanales de directores y sus consultores de ventas sirven de manera similar para reforzar la sensación de comunión y reunión.

Respalde el desarrollo de los empleados

Los estudios también señalan que los empleados se comprometen más con empleadores más comprometidos con el desarrollo profesional en el largo plazo de los empleados.[32] Por ejemplo, a los directivos de ocho grandes organizaciones estadounidenses se les pidió que evaluaran si sus empresas cumplían sus promesas y habían satisfecho las expectativas de estos directivos. Quienes respondieron afirmativamente tenían muchas más probabilidades de estar comprometidos con la organización, resultados que subrayan la función de la satisfacción profesional y el hecho de que estas empresas se ganaron el compromiso de sus altos ejecutivos.[33] En un estudio se llegó a la conclusión de que "El mejor camino hacia el compromiso del empleado [es] que la organización dedique tiempo y se tome la molestia de proporcionar a cada directivo la experiencia que necesita —incluso que ansíe— en cada etapa de su trayectoria profesional."[34]

En un análisis del compromiso de los empleados entre administradores de hospitales, enfermeras, trabajadores de servicio y empleados administrativos, y entre científicos e ingenieros de un laboratorio de investigación, se llegó a la conclusión de que la capacidad del empleador para satisfacer las aspiraciones profesionales personales ejerció un efecto marcado en el compromiso de los empleados. Como se resumió en este estudio,

> Los individuos llegan a las organizaciones con ciertas necesidades, deseos, habilidades, etc., y esperan hallar un entorno de trabajo en el que puedan desplegar sus capacidades y satisfacer muchas de sus necesidades básicas. Cuando la organización proporciona un medio para satisfacer estas necesidades, la probabilidad de aumentar el compromiso mejora de manera evidente. Sin embargo, cuando la organización no es digna de confianza o no ofrece a los empleados tareas que representen un desafío y sean significativas, los grados de compromiso suelen disminuir.[35]

En un estudio sobre empleados de una planta manufacturera se descubrió de manera similar que la movilidad y los ascensos internos, la capacitación y el desarrollo financiados por la compañía y la seguridad en el trabajo se correlacionaron con el compromiso del empleado. Como reza la conclusión de estos investigadores,

> el compromiso es mucho más elevado entre los empleados que consideran que se les trata como recursos que deben desarrollarse y no como artículos que se compran y venden. Al controlar incluso otros antecedentes conocidos, los empleados se comprometen en la medida en que la compañía, a su parecer, les da la oportunidad de desarrollo en el empleo en el largo plazo.[36]

Las evidencias anecdóticas de los estudios del autor en Saturn y Federal Express sustentan esta idea. En palabras de un ensamblador de Saturn,

> Estoy comprometido con Saturn en parte por lo que hizo por mí; por las 300 horas más de capacitación en resolución de problemas y liderazgo que me ayudaron a ampliar mis horizontes personales; por el programa de "Superación" de la empresa que me ayuda a esforzarme hasta el límite; y porque sé que en Saturn puedo llegar tan lejos como pueda llegar. Esta compañía quiere que su personal sea todo lo que puede ser...[37]

[31] Data's Personnel Policy Manual, p. 18.

[32] Wood, S. y Albanese, M., 1995, "Can we speak of high commitment management on the shop floor?", *Journal of Management Studies*, 32(2), marzo, pp. 215-247.

[33] Buchanan, B., 1975, "To walk an extra mile: The whats, whens, and whys of organizational commitment", *Organizational Dynamics*, primavera, p. 75.

[34] *Ibid.*

[35] Steers, R. M., 1977, "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22 marzo, p. 53.

[36] Gaertner, K. y Nollen, S., 1989, "Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment in the organization", *Human Relations*, 42(11), p. 987.

[37] Excepto como se señala, el análisis "Respalde el desarrollo del empleado" se basa en Dessler, G., 1992, *Winning Commitment*, pp. 110-138.

De igual modo, un gerente de Federal Express explicó lo siguiente:

> En Federal Express, lo mejor que puedo ser es por lo que puedo estar aquí. Se me ha permitido crecer [en Federal Express]. La gente aquí no se mueve por dinero. El beneficio más grande es que Federal Express me hizo hombre. Me dio la confianza y autoestima para volverme la persona en la que puedo convertirme por mi potencial.

El efecto neto es que los empleados se comprometen con empresas que a su vez se comprometen con ellos, con su desarrollo, su bienestar y su deseo de convertirse en las personas que siempre confiaron en que podrían llegar a ser. Los empleadores pueden mostrar ese compromiso de varias maneras.

Comprométase con la actualización

Aquello en lo que las empresas creen y con lo que se comprometen impulsa lo que hacen. Así, los empleadores que desean actualizar a sus empleados deben empezar por comprometerse con el hecho de hacerlo y luego registrar ese compromiso en memorias y difundirlo en sus programas de capacitación a mandos medios y superiores. Un alto ejecutivo en JCPenney describió la política de desarrollo de su compañía en el siguiente tenor:

> Tenemos la obligación de desarrollar al máximo a nuestro personal. Uno nunca sabe cuánto es el máximo [...] uno de los mejores indicadores de la efectividad de un gerente es qué tan larga es la lista de nombres de quienes ayudó a desarrollar profesionalmente. Para mí, uno de los indicadores más certeros de la efectividad de un gerente en Penney es la cantidad de personas que pondría en la lista de aquellos a quienes ayudó profesionalmente aquí.

Ofrezca un puesto que constituya un desafío durante el primer año

Los empleados llevan consigo sus necesidades, aspiraciones y esperanzas al trabajo, y se comprometen con empleadores que dan pasos concretos para ayudarlos a desarrollar sus capacidades y su potencial. Los jóvenes recién graduados o los empleados recién contratados suelen iniciarse en su trabajo con la esperanza de que les asignen labores que representen retos y los pongan a prueba. Ofrecer inicialmente este tipo de trabajos que constituyen desafíos es, por tanto, una práctica recurrente en muchas empresas. En Goldman Sachs cabe esperar que los jóvenes profesionistas aporten de inmediato y de inmediato se encuentren en equipos que participan en proyectos difíciles. Como explica un gerente de esa empresa,

> Incluso nuestros jóvenes suelen empezar por asumir la responsabilidad de manejar millones de dólares. Y, en una reunión con un cliente, el socio a cargo suele quedarse callado al principio en la reunión para que sea el más joven el que hable. En Goldman Sachs se asume la responsabilidad y el equipo lo apoya. Eso es lo que atrae a la gente a Goldman Sachs: la posibilidad de tomar decisiones desde el principio.

Enriquezca y delegue poder en su gente

Los científicos del comportamiento abogan desde hace mucho por el enriquecimiento laboral —aumentar el margen de responsabilidad y manejo personal en el trabajo— como una forma de apelar a las necesidades de nivel superior de los empleados. El efecto de ese enriquecimiento puede ser, de hecho, casi intoxicante. Veamos la descripción que hizo un ensamblador en Saturn de la experiencia de los equipos que se manejan solos:

> Aquí no tienes a nadie que sea supervisor. No experimentas la supervisión. Nosotros nos supervisamos a nosotros mismos. Nos responsabilizamos de las personas con las que trabajamos a diario. Lo que yo hago influye positiva o negativamente en mi gente. En otras empresas se te trata como a un niño; aquí, como adulto. Nosotros establecemos nuestro propio programa de trabajo. Creamos nuestro propio presupuesto y compramos nuestras herramientas. Nosotros decidimos y mejoramos en el proceso de trabajo por consenso.

Promueva desde el interior

Los ascensos desde el interior no siempre son factibles en el entorno de negocios actual. Sin embargo, es positivo que los empleados sepan que una empresa cuenta con prácticas de ascenso justas. Aquí lo importante es distinguir entre programas y políticas de promoción interna. Políticas como "los puestos vacantes los cubren, siempre que sea posible, aspirantes calificados desde el interior de la fuerza laboral existente" son una cosa. La parte difícil es inyectar vida a esas políticas con procesos de RH que las respalden.

Los administradores pueden hacer muchas cosas para crear prácticas de promoción interna más significativas. Las evaluaciones orientadas a la trayectoria profesional son un componente. Muchos empleadores no evalúan el desempeño pasado, sino que relacionan el desempeño, preferencias profesionales y necesidades de desarrollo de un empleado en un plan profesional formal. Como explica un gerente de RH en Delta:

> Nuestras evaluaciones anuales son formales e incluyen una entrevista. Indicamos si el empleado está progresando o no, revisamos su experiencia anterior y analizamos si esa persona va de acuerdo con su carrera. La evaluación formal obliga a supervisor y empleado a comunicarse y hablar sobre la trayectoria profesional de la persona.

Un buen sistema de registro de logros profesionales o de registro a puestos también refuerza el programa de promoción interna de una empresa al garantizar que las metas y habilidades profesionales de un aspirante interno correspondan abierta, justa y efectivamente a las oportunidades de ascenso. Por ejemplo, el sistema de seguimiento de aspirantes a cambio de puesto electrónico de FedEx anuncia las nuevas vacantes todos los viernes. A todos los empleados registrados para un puesto se les asignan puntuaciones numéricas basadas en el desempeño laboral y la duración de su servicio, y se les informa si se les eligió o no como aspirantes.

Ofrezca actividades de desarrollo

Actividades de desarrollo como los talleres profesionales mejoran las oportunidades de promoción de los empleados, apelan a su deseo de crecer y aprender, dan más oportunidades de movimientos laterales y de pasar a otra compañía. En los talleres de crecimiento profesional de Saturn se emplean instrumentos de orientación vocacional (incluido un disco de evaluación de habilidades) para que los empleados identifiquen las habilidades que necesitan desarrollar. Un empleado de Saturn planteó esto de la siguiente manera: "Tú te evalúas a ti mismo y luego tu equipo te evalúa a ti". En Saturn se dispone de recursos como reembolsos por concepto de clases, capacitación y desarrollo financiados por la empresa, y otras actividades de desarrollo que ayudan a los empleados a cultivar sus habilidades.

La cuestión de la seguridad del empleado

Si bien pocas empresas prometen un empleo permanente, es un poco contraproducente incurrir en los costos de una contratación basada en valores, capacitación exhaustiva, empowerment y desarrollo de los empleados sin alguna seguridad en el empleo.

Algunas empresas ofrecen seguridad en el empleo, pero dejan muy en claro que su compromiso al respecto es un compromiso de hacer su mejor esfuerzo, no una garantía. Un ejecutivo de Federal Express subrayó que "El hecho de no despedir a la gente es un compromiso, no una política. No hay garantías, pero consta que la empresa está comprometida decididamente a hacer cualquier esfuerzo que sea necesario por no despedir al personal, salvo en las circunstancias económicas más extremas, como lo determinó el director general". Delta Airlines trata de reducir al mínimo los despidos al mantener una reducida fuerza laboral temporal en las operaciones aeroportuarias y en las oficinas regionales, que puede ir y venir con los cambios de temporada.

Comprométase con los valores que anteponen a la gente

El proceso de consolidación del compromiso —aclarar y comunicar una misión, garantizar la justicia organizacional, generar una sensación de comunidad y respaldar el desarrollo de los empleados— descansa sobre un fundamento, y éste es el compromiso del empleador con los valores que anteponen a las personas.

Los estudios indican efectivamente que tratar a los empleados como individuos importantes y respetables contribuye a su compromiso.[38] Un "tema medular" que surge de las investigaciones sobre el compromiso es hacer sentir a los empleados que están haciendo aportaciones importantes a la organización.[39] Y, pese a las investigaciones, resulta difícil imaginar que haya seriedad en torno a la justicia organizacional, la generación de una sensación de comunidad o el respaldo al desarrollo de los empleados si uno no se compromete en serio a respetar a sus empleados como individuos. En términos operativos, las compañías logran esto de varias maneras.

Póngalo por escrito

Una buena medida inicial consiste en sustituir palabras por acciones, y codificar y distribuir los valores de la empresa en los que se antepone a la gente. La guía para gerentes de FedEx, por ejemplo, dice: "Tengo el derecho inherente a que se me trate con respeto y dignidad, y ese derecho no debe infringirse nunca".[40]

Los empleados de Saturn llevan consigo tarjetas en las que se enumeran los valores de la empresa, uno de los cuales dice así:

> Confianza y respeto al individuo: no tenemos nada de mayor valor que nuestra gente. Creemos que mostrar respeto por la singularidad de cada individuo fortalece a un equipo de miembros confiados y creativos con un grado elevado de iniciativa, respeto por su persona y autodisciplinados.

Contrate al "tipo correcto" de gerentes y directivos

Poner en práctica los valores de la empresa en los que se antepone a la gente significa que los administradores deben haber interiorizado estos valores y comprometido con ellos. En muchas empresas esto significa, en primer lugar, contratar al tipo correcto de personas y, luego, adoctrinarlos debidamente en el evangelio del respeto. A este respecto, un buen ejemplo lo constituye un programa de FedEx. Todos los aspirantes a puestos gerenciales o de supervisión en FedEx deben inscribirse en un programa especial de identificación de líderes para demostrar que tienen los valores y habilidades para ser gerentes. Cerca de 20 por ciento de estos aspirantes queda fuera después de la primera fase del programa —"¿Ser gerente es para mí?"—, una sesión de un día que los familiariza con la labor del gerente. A esta sesión la siguen tres meses de evaluaciones personales y evaluaciones de los supervisores centradas en los valores y habilidades de los aspirantes, y una serie de evaluaciones de los compañeros y entrevistas con grupos de gerentes pertenecientes a mandos superiores. Las sesiones de capacitación gerencial en el Instituto de Liderazgo de la empresa refuerzan después los valores de FedEx y adoctrinan a los nuevos gerentes en los principios y valores de la compañía.

Predique con el ejemplo

De igual modo, Saturn Corporation lleva a la práctica todos los días los valores en los que la empresa antepone a la

[38]Véase, por ejemplo, Steers, *op. cit.*, p. 53.

[39]Meyer y Allen, *op. cit.*, p. 48.

[40]Excepto como se señala, el análisis sobre "Comprométase con los valores en los que se antepone a la gente" se basa en Dessler, *op. cit.*, pp. 28-33.

gente. Los exhaustivos sistemas de comunicación bilateral (reuniones frecuentes, políticas de puertas abiertas, etc.), la seguridad en el empleo, los grupos de trabajo centrados en el equipo y un énfasis en la autorrealización del empleado —que dan a cada empleado la oportunidad de ser todo lo que pueda ser al hacerlo participar en la mayor parte de las decisiones relacionadas con su trabajo, además de la promoción interna y la extensiva evaluación profesional, así como los programas de capacitación y desarrollo— son aspectos que reflejan los valores de Saturn que anteponen a la gente. Como sostiene un vicepresidente de esta empresa, el interés marcado de Saturn por ganarse el compromiso del empleado se deriva de

> la creación de un sistema de valores que fomenta el tipo de comportamiento que sabíamos que queríamos. Sabíamos que teníamos que introducir un sistema de valores justificable que modificara la forma de pensar de los directivos y la forma de fabricar automóviles que tenían los empleados. Si partimos de la premisa de que confiamos en la gente y de que ésta hará un buen trabajo, esto nos lleva en una dirección por completo nueva. Pero si en verdad queremos confiar en la gente, tenemos que demostrarlo y empezar por eliminar todas las cosas que dicen "No confío en ti". Esto incluye, por ejemplo, relojes, puertas y salarios por horas.

Resumen: Cómo ganarse el compromiso de sus empleados

En la actualidad, los administradores enfrentan un dilema: mantener el compromiso del empleado de cara a reducciones de plantilla, fusiones y cambios turbulentos. Es, en un sentido muy real, una situación paradójica: por una parte, el enfoque actual en el trabajo en equipo, el empowerment o facultamiento y tendencia de las organizaciones a ser más planas exige el tipo de motivación personal que se espera obtener de empleados comprometidos; por otra parte, las fuerzas del entorno actúan en contra de los fundamentos del compromiso de los empleados.

En los últimos 30 años, más o menos, aprendimos muy poco sobre cómo ganarse el compromiso. Las evidencias indican que ganarse el compromiso exige un sistema directivo completo y multifacético, conformado por un paquete integral y consistente internamente de acciones y políticas concretas. Entre las principales etapas y subetapas para instrumentar un sistema directivo orientado al compromiso se hallarían las siguientes:

- Comprométase con los valores que anteponen a la gente: póngalos por escrito; contrate al tipo correcto de gerentes o directivos; predique con el ejemplo.
- Aclare y comunique su misión: aclare la misión y la ideología; haga que ésta sea atractiva; utilice prácticas de contratación basadas en los valores; haga hincapié en la orientación y capacitación basadas en los valores; consolide la tradición.
- Garantice la justicia organizacional: tenga un procedimiento de conciliación completo; ofrezca un exhaustivo sistema de comunicación bilateral.
- Genere una sensación de comunidad: cree una homogeneidad basada en los valores; comparta, y comparta por igual; haga hincapié en la cooperación, la utilización cruzada y el trabajo en equipo; reúna a su gente.
- Respalde el desarrollo de los empleados: comprométase con la actualización; ofrezca un desafío en el trabajo durante el primer año; enriquezca y delegue poder; ofrezca ascensos desde el interior; ofrezca actividades de desarrollo; ofrezca seguridad en el empleo, sin garantías.

Ejercicio

Ejercicio 5.1: *Establecimiento de metas. Cómo hacerlo*

Cada persona debe trabajar sola por lo menos 30 minutos en cada ejercicio. Después de que transcurra el tiempo suficiente y cada persona trabaje en el ejercicio, el maestro revisará cada meta y pedirá comentarios a la clase o al grupo. La exposición debe mostrar la comprensión de las metas que tiene cada participante y qué se necesitará para mejorar sus habilidades en la redacción de metas.

Redactar y evaluar metas parece sencillo, pero suele hacerse mal en las organizaciones. Las presiones de tiempo, los hábitos y el poco interés por los atributos de las metas bien planteadas son las razones por las que las metas suelen elaborarse en forma deficiente. En realidad, deben seguirse varias directrices al preparar metas.

1. Una meta bien planteada y presentada contiene cuatro elementos:
   a) Un verbo de acción o consecución
   b) Un resultado único y mensurable
   c) Una fecha de terminación
   d) Un costo en términos de esfuerzo, recursos o dinero, o alguna combinación de estos factores

2. Un enunciado de la meta bien presentado es breve; no es un párrafo, sino una sola oración.
3. Un enunciado de la meta bien presentado sólo especifica el qué y el dónde, y no el cómo ni el porqué.
4. Un enunciado de la meta bien presentado plantea un reto, pero es factible. Debe hacer que la persona estire sus habilidades, capacidades y esfuerzos.
5. Un enunciado de la meta bien presentado es significativo e importante. Debe ser un elemento prioritario.
6. Un enunciado de la meta bien presentado debe resultarle aceptable a usted para que se esfuerce en alcanzar la meta. El modelo de formulación de metas debe ser:

   (Verbo de acción o consecución) (resultado único) en (una fecha, que sea realista) en (esfuerzo, uso de determinado recurso, costo).

   Un ejemplo de una operación de producción:

   Reducir el costo de producción por unidad de pasta de dientes de menta al menos tres por ciento para el 1 de marzo, a un gasto en equipo no mayor a $45 000.

Examine los siguientes cuatro enunciados que se presentan como metas. Abajo de cada una, redacte una crítica del enunciado. ¿Se trata de una meta bien planteada? ¿Por qué? Comente sus puntos de vista en la discusión en grupo de la clase.

1. Reducir mi presión arterial a un nivel aceptable.
2. Hacer inversiones financieras con un rendimiento mínimo garantizado de por lo menos 16 por ciento.
3. Dedicar por lo menos 45 minutos diarios a un plan de ejercicios aprobado por el médico, a partir del lunes y durante seis meses, sin costo alguno.
4. Pasar más tiempo leyendo novelas y libros relacionados con la red durante el próximo año.

Caso

Caso 5.1: *FAB Sweets Limited*

Entorno organizacional

FAB Sweets Limited es una fábrica de dulces de gran calidad. La compañía es de tamaño medio, propiedad de una familia, parcialmente sindicalizada y un fabricante de productos de confitería muy exitoso en el norte de Inglaterra. El estudio de caso se ubica en un solo departamento de la fábrica en donde se experimentaron problemas graves.

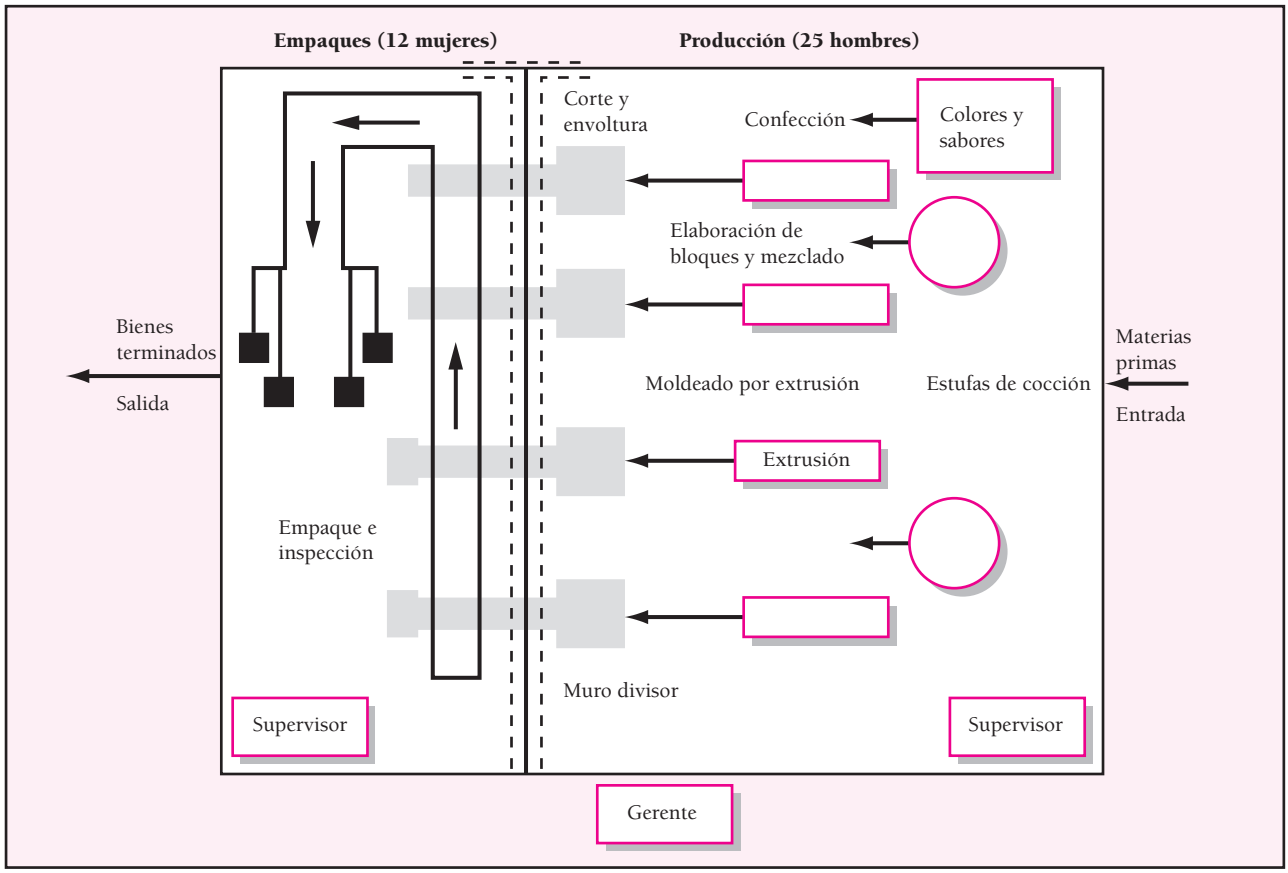
Antecedentes del caso

El departamento (en lo sucesivo llamado HB) produce y empaca cerca de 40 líneas de dulces macizos en un sistema de producción por lotes, cuyo personal está constituido por hombres, y de empaques, cuyo personal está constituido por mujeres. Las áreas están separadas por una barrera física, lo que permite que la sala de empaque tenga aire acondicionado y quede protegida de la humedad que genera la sala de producción. La gerencia consideró que esto era necesario para impedir que los dulces siguieran humedeciéndose (y, por tanto, pegándose a las envolturas) durante el almacenamiento. Cada sala cuenta con un encargado y un supervisor que reporta al gerente del departamento, quien es responsable ante el director de la fábrica. En total, trabajan 37 personas en el departamento (25 en producción, 12 en empaques), la mayoría de los cuales son empleados especializados. La capacitación se da en el puesto, y por lo general se necesitan dos años para adquirir las habilidades para realizar todas las tareas de producción. En la figura 5.11 se presenta un esquema de la distribución física del departamento y el flujo de trabajo.

El proceso de producción es en esencia muy sencillo. Las materias primas, sobre todo azúcar, se cuecen a una temperatura establecida, cuyo "tiempo de cocción" varía de una línea de productos a otra. Los lotes resultantes los trabajan empleados que los doblan y manipulan hasta crear la textura necesaria, agregando colorantes y saborizantes ("elaboración de bloques" y "mezclado"). Se moldean juntos diferentes lotes para crear las mezclas de sabores y patrones necesarios ("confección"). El lote, que para entonces está bastante frío, se moldea por extrusión por medio de una máquina que lo corta en dulces de tamaño individual. Algunos productos en esta etapa se envuelven en forma automática y luego pasan por una banda transportadora a la sala de empaques, donde se inspeccionan, meten en bolsas y cajas, y se dejan listos para despacharse a los puntos de venta al menudeo y al mayoreo. Otros productos pasan sin envolturas a la sala de empaques, donde se introducen en una máquina envolvedora, se inspeccionan, meten en

Fuente: Caso preparado por N. Kemp, C. Clegg y T. Wall, *Case Studies in Organizational Behavior,* C. Clegg, N. Kemp y K. Legge, eds. Londres, Harper & Row, 1985.

FIGURA 5.11 **Departamento HB: distribución física y flujo de trabajo**



bolsas y despachan. Se elaboran varias líneas de productos al mismo tiempo. Las tareas más especializadas y cruciales ocurren al principio del proceso, como las mezclas de "cocción" de diferentes productos y la "confección" (p. ej., de las mentas rayadas). Estas habilidades se adquieren poco a poco hasta que el operador es capaz de "sentir" el terminado correcto de cada una de las 40 líneas. Todas las tareas son muy interdependientes, de manera que el desempeño individual de cualquiera influye en la facilidad con que la siguiente persona en la cadena realiza su parte en el proceso de producción. Aunque el trabajo parece muy sencillo, y la gestión del proceso, fácil, el departamento experimentó graves problemas, que se resumen a continuación.

El problema

En términos objetivos, los problemas de HB se manifestaban en un índice elevado de rotación de trabajadores, seis nuevos gerentes en ocho años, una producción que caía constantemente por debajo de objetivos basados en estándares de estudio del trabajo y niveles elevados de desperdicio. El departamento era conocido como el peor en la fábrica, y sus problemas se caracterizaban de diversas formas en términos de "actitudes", "atmósfera" y "clima". Además, los empleados tenían pocas responsabilidades en la toma de decisiones, poca motivación, poca satisfacción en el trabajo y recibían poca información sobre su desempeño. Por último, había problemas interpersonales entre los empleados en las salas de producción y de empaques, entre los dos supervisores y también entre los operadores, y había muchas insatisfacciones relacionadas con los niveles de calificación y pago.

Experiencia del método de trabajo

Para entender cómo funciona HB y cómo experimentaba la gente su trabajo, es necesario reconocer la fuerte necesidad de producción en toda la organización. A los gerentes de departamento se les juzga más que nada en términos de los niveles de producción (en función de los objetivos) y de eficiencia (en función de estándares de estudio del trabajo) con los cuales se desempeñan. En HB, esta presión se transmitía a los dos supervisores. En la práctica, los niveles de producción eran la cantidad de lotes de dulces procesados, y la eficiencia era la proporción entre lotes producidos y horas de mano de obra directa.

El supervisor de producción respondía a las presiones de producción de diversas maneras. En primer lugar, en un esfuerzo por mejorar la producción, asignaba siempre al personal a los puestos en que mejor se desempeñaban. También determinaba la velocidad de las estufas de cocción. En efecto, esto establecía el ritmo de trabajo de los departamentos de producción y empaques. No era posible que hubiera existencias reguladoras en producción porque los dulces necesitaban procesarse antes de que se enfriaran. Si caía por debajo del objetivo, el supervisor respondía acelerando el ritmo de trabajo. Además, regulaba su trabajo sólo en términos de procesamiento por lotes e ignoraba los problemas de la sala de empaques, que, en realidad, podían deberse directamente a sus acciones o a las de su personal. La función de supervisión consistía entonces en asignar al personal a los puestos, establecer la velocidad de las máquinas (y, por tanto, el ritmo de trabajo), organizar los relevos y los descansos, supervisar la higiene, la seguridad y los estándares de calidad, mantener la disciplina y registrar datos para los sistemas de información de la dirección. El encargado asumía estas responsabilidades en ausencia del supervisor, y dedicaba el resto de su tiempo a la producción.

Los hombres del departamento de producción se quejaban de aburrimiento por hacer siempre los mismos trabajos, sobre todo porque algunos eran físicamente más difíciles que otros (por ejemplo, la "elaboración de bloques" consistía en manipular lotes de hasta 50 kilogramos). Varios afirmaban que sus esfuerzos mayores debían recibir un reconocimiento financiero. Además, esta rigidez en la asignación de labores entraba en conflicto directo con el sistema de calificaciones diseñado para fomentar la flexibilidad. Para estar en la tasa superior de sueldo en el departamento, un operador debía ser capaz de realizar todas las habilidades de todas las líneas y, por tanto, ser capaz de cubrir cualquier puesto. Los programas de capacitación igualaban esto. Sin embargo, en la práctica, el personal pocas veces aprovechaba más de una o dos de sus habilidades. Las otras menguaban por falta de uso. Todo el personal reconocía que el sistema de calificaciones no correspondía al trabajo que en verdad realizaba el departamento y solían estar insatisfechos con ambos. El control estricto del supervisor de producción sobre el ritmo de trabajo también resultó poco óptimo en otros sentidos. Por ejemplo, a veces aceleraba el ritmo a un nivel que el personal consideraba imposible. Si esto era verdad o no es un asunto discutible; el resultado neto era un aumento de desperdicio. Además, ignoraba los deseos del personal de no trabajar tan arduamente por la tarde, cuando ya dominaba el cansancio: una vez más, el resultado de esto eran desperdicios. Además, estaba muy generalizada la sensación entre los hombres del departamento de producción de que la gerencia y la supervisión organizaban mal el trabajo y que mejor harían si recibieran consejos de los trabajadores de producción. Su propia percepción de falta de control sobre el trabajo los hacía derogar responsabilidad cuando las cosas salían mal ("¡Se lo dijimos!"). Y, por último, aunque el proceso de producción era muy interdependiente, los operadores adoptaban una perspectiva aislada y pocas veces era evidente la cooperación necesaria entre los trabajadores, y cuando lo era, ésta se daba sólo sobre la base de favores personales entre amigos.

La presión equivalente sobre la supervisora de empaques era empacar los dulces de manera eficiente. Como su sección no podía empacar más de lo que se producía, su única variable manipulable eran las horas trabajadas. Por tanto, para aumentar su eficiencia sólo podía transferir a las empacadoras a "otra labor" en su sala (p. ej., limpieza) o a otro departamento.

A las empacadoras por su parte les molestaba que las presionaran cuando se aceleraba el ritmo de HB y que luego las desplazaran a otra parte cuando las cosas estaban más tranquilas. Como ya describimos, el flujo de trabajo de ellas estaba en función básicamente de la velocidad con que producían los hombres. Cuando estaban en dificultades, los exhortos directos a los hombres para que redujeran el ritmo de trabajo eran infructuosos y, por tanto, canalizaban sus quejas a través de su supervisora. En razón de la perspectiva aislada que adoptaba el supervisor de producción (en apoyo racional a sus propios objetivos), las aproximaciones de la supervisora solían ignorarse ("Mi trabajo es producir dulces"), y el conflicto resultante entre supervisores ocupaba buena parte del tiempo del gerente del departamento. Además, la sala de empaques estaba muy hacinada y eran comunes los conflictos interpersonales.

Por último, los picos y valles estacionales en la demanda de mercado de dulces generaban problemas de producción en toda la fábrica. Estos periodos de "agitación" y "calma" diferían de un departamento de producción a otro. Para enfrentar las demandas del mercado, el departamento de planeación de producción transfería personal, de manera temporal, de un departamento de producción a otro. En HB, esto por lo común significaba que, cuando el departamento estaba muy atareado, se llamaba a empleados "no especializados" de otros departamentos para que ayudaran, mientras que cuando la demanda era baja, se transfería a los empleados de HB a otros departamentos, en los que por lo general se les asignaban las peores labores. Estas dos soluciones molestaban a los empleados de HB.

Esta descripción del departamento HB se completa al reconocer las complicaciones asociadas con el hecho de programar cerca de 40 líneas de productos en una maquinaria compleja y de unos 10 años de antigüedad. De hecho, eran comunes las averías e interrupciones para arreglarlas. Los efectos que esto ocasionaba en los posibles niveles de producción no se entendían muy bien, y, en todo caso, pocos operadores eran conscientes de sus objetivos o de su desempeño posterior. De manera más inmediata, las averías eran una fuente de conflicto continuo entre el departamento y los ingenieros de mantenimiento responsables ante el gerente de ingeniería. El departamento HB culpaba

al deficiente mantenimiento de la maquinaria, y los ingenieros, al mal uso o descuido de la maquinaria por parte de los trabajadores de producción. Se perdía mucho tiempo gerencial negociando las "culpas" de las averías, y los tiempos muertos resultantes afectaban las cifras de eficiencia. No sorprende, quizás, que la imagen que se tenía en toda la fábrica del departamento fuera muy mala, y casi todas las cuentas y su estatus fueran bajos.

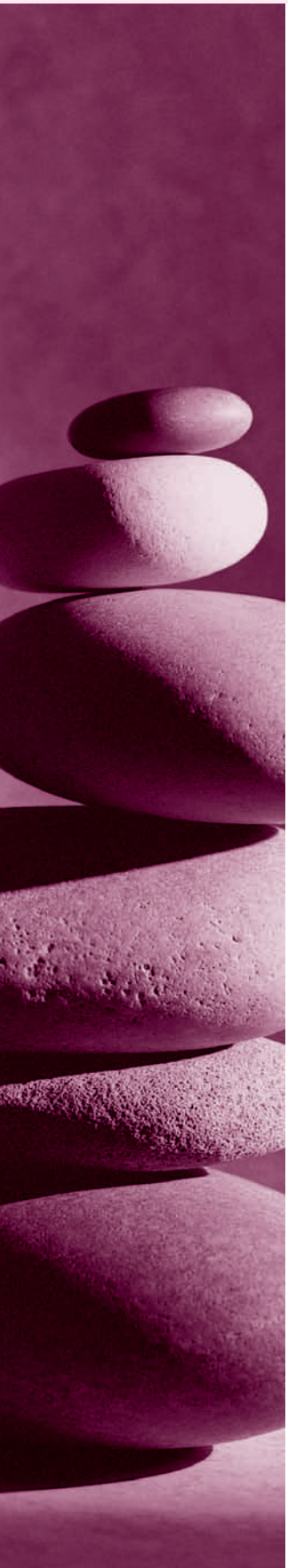
Diagnóstico de los problemas por parte de los participantes

Los trabajadores, encargados, supervisores, el gerente del departamento y el director general coincidían en que había muchas cosas mal en HB. Sin embargo, no había una visión coherente de las causas y lo que debía hacerse para mejorar las cosas. Muchos trabajadores atribuían la culpa a la falta de experiencia técnica y de planeación, y a la poca consideración hacia los subordinados de los supervisores y el gerente. El supervisor de producción estaba en favor de una solución radical, "saquemos a los que ocasionan problemas": transferir o despedir a quienes él señalaba culpables. El gerente del departamento quería introducir a un jefe de supervisores para que manejara los conflictos entre los supervisores de producción y empaques, y que ejerciera más presión sobre la producción. El director de la fábrica consideraba que en la organización y el manejo del trabajo estaba el núcleo de las dificultades.

Preguntas:

1. ¿Por qué la rotación de personal suele considerarse un problema de motivación?
2. ¿Cómo analizaría usted el problema del departamento con la teoría de las expectativas?
3. ¿Cómo resolvería el problema de motivación? Sea específico.

CAPÍTULO SEIS



Diseño del puesto, trabajo y motivación

Objetivos de aprendizaje

Después de terminar el capítulo 6, usted podrá:

- **Describir** la relación entre el diseño del puesto y la calidad de vida en el trabajo.
- **Identificar** los elementos clave que relacionan el diseño del puesto con el desempeño.
- **Definir** el término *análisis de puestos*.
- **Comparar** los conceptos de rango y profundidad en el diseño del puesto.
- **Describir** qué se entiende por percepción de contenido del puesto.
- **Identificar** los diferentes tipos de resultados del desempeño en el puesto.
- **Comparar** la rotación de puestos con la ampliación del puesto.
- **Analizar** las diversas aproximaciones al enriquecimiento del puesto.

En capítulos anteriores vimos que diversos factores influyen en el desempeño laboral: habilidades y capacidades, percepciones, actitudes y características de la personalidad son ejemplos de diferencias individuales que ya analizamos y que desempeñan una función importante en el moldeamiento del desempeño. Además, la dirección, intensidad y persistencia de la motivación de un individuo tiene un papel crucial, lo mismo que el sistema de evaluación y recompensas que se aplique. En este capítulo examinaremos otra variable importante: el diseño del puesto.

Los trabajos que realizan las personas en las organizaciones son los elementos esenciales de todas las estructuras organizacionales. De hecho, la razón de ser de las organizaciones es permitir que los individuos realicen el trabajo en los puestos que se les asigna. La expresión *¡Organicémonos!* significa por lo común que necesitamos aclarar el trabajo que debe hacer cada individuo. Pero también nos interesa la ejecución eficaz de las labores, y necesitamos entender las causas del desempeño laboral eficaz e ineficaz.

Una de las causas importantes del buen desempeño laboral es el diseño del puesto: lo que obtenemos al aclarar lo que debe hacer cada empleado. En un sentido más técnico, el diseño del puesto se refiere al proceso por el cual los administradores deciden las labores y la autoridad del puesto en lo individual. Aparte de las consideraciones muy prácticas que se asocian con el diseño del puesto (es decir, los aspectos vinculados con la efectividad en términos económicos, políticos y monetarios), es evidente su importancia en términos sociales y psicológicos. Los puestos de trabajo pueden ser fuente de estrés psicológico e incluso de deterioro mental y físico. En un sentido más positivo, los puestos de trabajo proporcionan ingresos, experiencias de vida significativas, autoestima, estimación por los demás, regulación de la vida propia y asociación con los demás. Por tanto, el bienestar de las organizaciones y las personas guarda relación con la eficacia con que la dirección de una empresa diseñe sus puestos de trabajo.

En este capítulo se describen algunas de las abundantes teorías y prácticas que abordan el diseño y el rediseño del puesto. Debemos entender la repercusión del término *rediseño del puesto* en el contexto de nuestro análisis. Significa que la administración decidió que vale la pena reconsiderar lo que se espera de los empleados en el trabajo. En algunos casos, el esfuerzo de rediseño quizá no sea más que exigirle al individuo que utilice una computadora y no una calculadora para realizar una labor administrativa. En otros casos, el esfuerzo de rediseño

puede exigir que el individuo trabaje con otros empleados en equipo en lugar de trabajar sólo en una tarea. La tendencia contemporánea en las organizaciones es rediseñar puestos que exigen que los individuos trabajen en grupos. En algunos casos se trata de grupos virtuales cuyos integrantes se ubican en diferentes partes del país y del mundo. Si los estadounidenses pueden trabajar o no en grupos de manera eficaz, es un aspecto controvertido.

diseño del puesto
Proceso por el cual los administradores deciden las tareas y autoridad de los puestos en lo individual.

En comparación con el rediseño del puesto, el **diseño del puesto** se refiere al primer caso en el cual la dirección crea un puesto con obligaciones y responsabilidades específicas. Sin embargo, con el paso del tiempo y el desarrollo de nuevos instrumentos y procesos, las expectativas de la dirección sobre ese puesto cambiarán (es decir, se rediseñará). Debemos entender que el diseño del puesto es un proceso constante y dinámico. *Por tanto, con el término* diseño del puesto *nos referiremos a cualquier esfuerzo de la dirección por crear puestos, ya sea inicial o posteriormente.*

Iniciemos el análisis del diseño del puesto con el tema de la calidad de vida laboral. Como es evidente para todo aquel que haya trabajado, lo que hacemos en un puesto de trabajo representa una función importante en nuestra condición social, de salud y psicológica, lo mismo que en nuestra posición económica. Tras presentar las relaciones entre el diseño del puesto y la calidad de vida laboral, abordaremos los aspectos más técnicos del diseño del puesto.

Diseño del puesto y calidad de vida laboral

calidad de vida laboral
Filosofía y práctica en la administración que mejora la dignidad del empleado, introduce un cambio cultural y ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo.

El concepto de **calidad de vida laboral** (CVL) se emplea de manera muy general para referirse a "una filosofía de la administración que mejora la dignidad de todos los trabajadores; introduce cambios en la cultura de la organización, y mejora el bienestar físico y emocional de los empleados (p. ej., oportunidades de crecimiento y desarrollo)".[1] Entre los indicadores de la calidad de vida laboral se hallan los índices de accidentes, permisos por enfermedad, rotación de empleados y cantidad de quejas interpuestas.[2] En algunas organizaciones, los programas de CVL tienen por objeto aumentar la confianza, participación y resolución de problemas por parte de los empleados a fin de incrementar tanto la satisfacción de los trabajadores como la efectividad organizacional.[3] Por tanto, el concepto y la aplicación de la CVL son amplios y suponen algo más que puestos, pero las labores que realizan las personas en sus puestos son fuente importante de satisfacción. No sorprende, por tanto, descubrir que el concepto de calidad de vida laboral comprende teorías e ideas del movimiento de las relaciones humanas de los años cincuenta y los esfuerzos de enriquecimiento del trabajo de los años sesenta y setenta. También fue en parte responsable de inspirar investigaciones e interés en aspectos como el conflicto entre trabajo y familia desde los años ochenta hasta nuestros días.[4]

El reto continuo para la administración radica en ofrecer calidad de vida en el trabajo y mejorar la producción, calidad y eficiencia mediante una revitalización de las empresas y la industria. A la fecha, no se conocen del todo los equilibrios entre las ganancias en términos humanos de mejorar la calidad de vida laboral y las ganancias económicas de la revitalización. Algunos consideran que se deben postergar los esfuerzos por la calidad de vida laboral hasta que la economía estadounidense sea más productiva y eficiente.[5] Otros observan que el sentido de urgencia por ganar competitividad en el comercio interno y mundial presenta oportunidades para combinar los esfuerzos por la calidad de vida y la reindustrialización.[6] En ambos extremos, el diseño del puesto desempeña una función vital.

El diseño del puesto pretende 1) identificar las necesidades más importantes de los empleados y de la organización, y 2) eliminar los obstáculos en el lugar de trabajo que frustran esas necesidades. Los administradores confían en que los resultados satisfagan importantes necesidades individuales y contribuyan a la efectividad individual, grupal y organizacional. Los administradores, de hecho, rediseñan los puestos en función de equipos y grupos. En algunos estudios se informa que los empleados que participan en equipos obtienen una mayor satisfacción de sus puestos.[7] Sin embargo, otros estudios arrojan resultados contrarios.[8] Por tanto, nos quedamos con la conclusión incómoda, pero realista, de que las mejoras en la calidad de vida laboral mediante el diseño del puesto no se garantizan en todos los casos. Obviamente, el diseño de puestos es una labor compleja. En este capítulo se revisan teorías, investigaciones y prácticas importantes del diseño de puestos. Como veremos, la administración de empresas contemporánea dispone de diversas técnicas que facilitan la consecución del desempeño personal y organizacional.

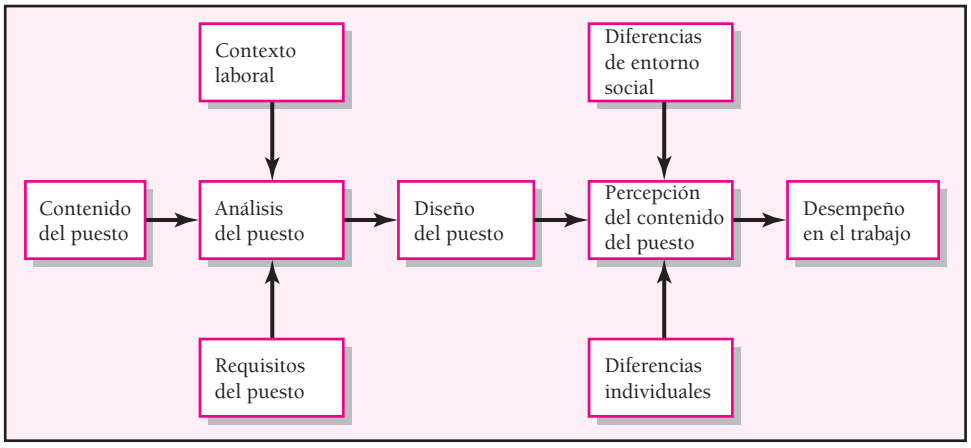


FIGURA 6.1 **Diseño del puesto y desempeño en el trabajo**

Modelo conceptual del diseño del puesto

El modelo conceptual de la figura 6.1 se basa en investigaciones y experiencias prácticas amplias. El modelo incluye los diversos términos y conceptos que aparecen en los estudios publicados actuales. En conjunto, estos conceptos describen los determinantes importantes del desempeño laboral y la efectividad organizacional. El modelo toma en cuenta diversas fuentes de complejidad. Reconoce que los individuos reaccionan de manera diferente a los puestos. Mientras una persona puede tener una satisfacción positiva producto de un puesto de trabajo, otra no. También reconoce los difíciles equilibrios entre las necesidades organizacionales e individuales. Por ejemplo, la tecnología de la manufactura (una diferencia ambiental) puede originar que la dirección de una empresa adopte métodos de producción en masa por línea de ensamblaje y puestos no muy especializados en aras de lograr una eficiencia óptima. Sin embargo, esos puestos pueden generar gran descontento entre los trabajadores. Tal vez estos costos se evitarían al equilibrar con cuidado las necesidades organizacionales y las individuales.

Las ideas que se reflejan en la figura 6.1 son los fundamentos de este capítulo. Presentaremos cada causa y efecto importante del diseño del puesto, empezando por el resultado final del diseño del puesto: *el desempeño laboral*.

Resultados del desempeño laboral

El desempeño laboral abarca varios resultados. En esta sección analizaremos los resultados del desempeño que tienen valor para la organización y el individuo.

Resultados objetivos

La cantidad y calidad de la producción, el ausentismo, los retrasos y la rotación de personal son resultados objetivos mensurables en términos cuantitativos. Para cada puesto existen estándares implícitos y explícitos en relación con cada uno de estos resultados objetivos. Los estudios sobre ingeniería industrial establecen estándares de cantidad diaria, y los especialistas en control de calidad establecen límites de tolerancia de calidad. Estos aspectos del desempeño laboral dan cuenta de las características del producto, el cliente o el servicio responsabilidades del ocupante de un puesto de trabajo. Pero el desempeño laboral implica además otros resultados.

Resultados conductuales personales

El ocupante del puesto reacciona al trabajo mismo. Reacciona al presentarse o ausentarse en forma regular, al permanecer en el puesto o al renunciar. Además, hay problemas fisiológicos y relacionados con la salud que pueden derivarse como consecuencia del desempeño laboral. El estrés relacionado con el desempeño laboral contribuye al deterioro físico y mental; de esto también se derivan accidentes y enfermedades relacionadas con la ocupación.

Resultados intrínsecos y extrínsecos

Entre los resultados del puesto se hallan los resultados de trabajo intrínsecos y extrínsecos. La distinción entre éstos es importante para entender las reacciones de los individuos a sus puestos. En un sentido general, un resultado intrínseco es un objeto o suceso que se deriva de los esfuerzos del trabajador y no necesita la participación de ninguna otra persona. De manera más llana, se trata de un resultado claramente relacionado con una acción del trabajador. La teoría contemporánea sobre el diseño del puesto define la *motivación intrínseca* en términos del *empowerment* (facultamiento) del empleado para obtener los resultados de la aplicación de la capacidad y el talento del individuo.[9] Suele considerarse que tales resultados entran exclusivamente en el ámbito de los puestos profesionales y técnicos; sin embargo, todos los puestos brindan en potencia oportunidades de obtener resultados intrínsecos. Dichos resultados suponen sensaciones de responsabilidad, desafío y reconocimiento; se derivan de características del puesto como la variedad, autonomía, identidad y trascendencia.[10]

Sin embargo, los resultados extrínsecos son objetos o sucesos que se derivan de los esfuerzos de los trabajadores en conjunto con otros factores o personas no directamente relacionadas con el puesto mismo. El sueldo, condiciones laborales, compañeros de trabajo e incluso la supervisión son objetos en el lugar de trabajo que en potencia son resultados del puesto, pero que no forman una parte fundamental del trabajo. Tratar con los demás y las interacciones de amistad son fuentes de resultados extrínsecos.

Casi todos los puestos brindan oportunidades para obtener resultados intrínsecos y extrínsecos, así que debemos entender la relación que existe entre ambos. En general, se sostiene que las recompensas extrínsecas refuerzan las recompensas intrínsecas en una dirección positiva, esto sucede cuando el individuo atribuye la recompensa extrínseca a la suma de sus esfuerzos. Por ejemplo, un incremento de sueldo (recompensa extrínseca) aumenta la sensación de bienestar con uno mismo si se considera que se debe a los esfuerzos y competencia propios, y no al favoritismo del jefe. Esta línea de razonamiento explica por qué algunos individuos no obtienen satisfacción al compartir las ganancias derivadas del esfuerzo grupal en lugar del esfuerzo individual.[11]

Resultados de satisfacción en el puesto

satisfacción en el puesto
Actitud que tienen los trabajadores hacia su puesto. Se deriva de la percepción que tienen de los puestos.

La **satisfacción en el puesto** depende de los niveles de resultados intrínsecos y extrínsecos, y de la percepción de esos resultados por parte de quien ocupa un puesto. Estos resultados tienen diferentes valores para distintas personas. Para algunas, un trabajo que exige responsabilidad y supone retos quizá tenga un valor neutro o incluso negativo según su educación y experiencia anterior en un trabajo que proporciona resultados intrínsecos.[12] Para otras personas, estos resultados del trabajo pueden tener valores muy positivos. Las personas difieren en términos de la importancia que atribuyen a los resultados del puesto. Estas diferencias por sí solas explicarían los diferentes grados de satisfacción en el trabajo esencialmente por las mismas tareas del puesto. Por ejemplo, en una compañía que inició sistemas directivos cuyo objeto es ofrecer a los empleados oportunidades de ejercer su juicio y tomar decisiones, se descubrió que muchos individuos no son capaces o no están dispuestos a trabajar para ella. La compañía, W. L. Gore & Associates, se ha convertido en un tema de interés considerable entre quienes defienden el *empowerment* (facultamiento) del empleado.[13]

Otras diferencias individuales importantes son la identificación con el puesto y el compromiso con la organización.[14] Los individuos difieren en términos del grado en que 1) el trabajo es el interés central en su vida, 2) la participación activa que tienen en el trabajo, 3) la percepción que tienen del trabajo como algo medular para su autoestima y 4) la percepción que tienen del trabajo como algo congruente con su autoconcepto. No se puede esperar que quienes no se compenetran con su trabajo ni con las organizaciones que los emplean obtengan la misma satisfacción que quienes sí lo hacen. Esta variable explica que dos trabajadores manifiesten diferentes grados de satisfacción con los mismos niveles de desempeño.

Una última diferencia individual es la percepción de equidad que se tenga del resultado en términos de lo que quien ocupa un puesto considera una recompensa justa.[15] Si se percibe que los resultados son injustos en relación con los de otras personas en puestos similares que exigen el mismo esfuerzo, quien ocupa el puesto experimentará insatisfacción y buscará restablecer la equidad, ya sea buscando mayores recompensas (sobre todo extrínsecas) o reduciendo su esfuerzo.

Así, vemos que el desempeño laboral abarca muchos resultados posibles. Algunos tienen un valor esencial para la organización, como los resultados objetivos. Otros resultados (como la satisfacción en el puesto) son de importancia fundamental para el individuo. El desempeño en el puesto es, no cabe duda, una variable compleja que depende de la interacción de diversos factores. Los administradores pueden entrar en este tema al comprender las repercusiones motivacionales de los puestos mediante la aplicación del análisis del puesto.[16]

Análisis del puesto

análisis del puesto
Descripción de cómo difiere un puesto en relación con otro en términos de exigencias, actividades y habilidades necesarias.

El propósito del **análisis del puesto** es ofrecer una descripción objetiva del puesto mismo.[17] El resultado de un análisis del puesto es su descripción. Los individuos que analizan el puesto recaban información sobre tres aspectos de todos los puestos: contenido, requisitos y contexto. Hay muchos métodos de análisis del puesto que son útiles para esta labor. En un estudio se clasifican estos métodos en cuatro categorías (mecanicistas, motivacionales, biológicos y perceptomotores), dependiendo principalmente del enfoque y la finalidad que tengan.[18] Aquí nos centraremos sólo en los tres aspectos generales de todos los puestos.[19]

Contenido del puesto

contenido del puesto
Factores que definen la naturaleza general de un puesto.

análisis funcional del puesto
Método de análisis del puesto que centra la atención en las actividades, métodos, máquinas y producción específicos. Con este método se analizan y clasifican los puestos.

El **contenido del puesto** se refiere a las actividades que exige el puesto. Según el análisis del puesto específico que se utilice, esta descripción puede tener un alcance amplio o estrecho. La descripción puede ir de un planteamiento general de las actividades del puesto hasta un planteamiento muy detallado de cada movimiento manual y corporal necesario para realizar el trabajo. Un método generalmente utilizado es el **análisis funcional del puesto (AFP)**, que describe los puestos en términos de:

1. Lo que el trabajador hace en relación con los datos, personas y trabajos.
2. Los métodos y técnicas que emplea el trabajador.
3. Las máquinas, herramientas y equipo que usa el trabajador.
4. Los materiales, productos, materias o servicios que produce el trabajador.

Los tres primeros aspectos se relacionan con las actividades del puesto. El cuarto aspecto se asocia con el desempeño en el puesto. El AFP describe los puestos de manera que sirvan como base para clasificarlos de acuerdo a cualquiera de las cuatro dimensiones. Además de definir las actividades, métodos y máquinas que forman parte del puesto, el AFP define también lo que debe producir quien realiza el trabajo. Por tanto, el AFP puede ser la base para definir los estándares de desempeño.

El AFP es el método más popular y generalizado de los métodos de análisis del puesto.[20] Además, es la base de la lista más extensa de títulos ocupacionales disponible.[21]

Requisitos del puesto

cuestionario de análisis de puesto
Método de análisis del puesto que toma en cuenta al ser humano, la tarea y los factores tecnológicos de los puestos y las clases de puestos.

Los requisitos del puesto se refieren a la educación, experiencia, títulos y otras características personales que se esperan de un individuo para que cumpla con el contenido del puesto. En los últimos años surgió la idea de que los requisitos también deben identificar las habilidades, capacidades, conocimientos y otras características personales necesarias para satisfacer el contenido del puesto en determinados entornos. Un método muy socorrido es, el **cuestionario de análisis de puesto (CAP)**, considera estos factores humanos al analizar los siguientes aspectos del puesto:

1. Fuentes de información cruciales para el desempeño en el puesto.
2. Procesamiento de información y toma de decisiones cruciales para el desempeño en el puesto.
3. Actividad y destreza física que exige el puesto.
4. Relaciones interpersonales que exige el puesto.
5. Reacciones de los individuos a las condiciones de trabajo.[22]

El cuestionario de análisis de puesto se adapta a puestos de todo tipo, incluso los directivos.[23]

Contexto del puesto

contexto del puesto
Entorno físico y otras condiciones laborales, junto con otros factores considerados intrínsecos al puesto.

El **contexto del puesto** se refiere a factores como exigencias físicas y condiciones laborales, el grado de responsabilidad social y laboral, el grado de supervisión necesaria o ejercida, y las consecuencias de los errores. El contexto del puesto describe el entorno en el cual debe realizarse el trabajo.

Hay numerosos métodos para realizar un análisis de puesto. Los diferentes métodos brindan respuestas distintas a preguntas importantes como "¿Cuánto vale el puesto?"[24] Por tanto, elegir el método para el análisis no es algo trivial, sino una de las decisiones más importantes en el diseño del puesto.[25] Los estudios sobre las opiniones de analistas expertos de puestos confirman la popularidad del CAP y el AFP.[26]

El análisis de puesto en diferentes entornos

Las personas realizan sus labores en diversos entornos, demasiados para analizarlos todos. Sin embargo, veremos dos entornos significativos: la fábrica y la oficina. Uno tiene un significado histórico, y el otro, a futuro.

Los puestos en la fábrica

El análisis de puesto se inició en las fábricas. La industrialización creó el entorno en el cual los individuos realizan cientos de trabajos especializados. Los primeros esfuerzos por hacer un análisis de puesto se dieron después de que los partidarios de la administración científica propusieran sus ideas. Se trataba de ingenieros industriales que, a comienzos del siglo XX, empezaron a idear formas de analizar los trabajos industriales. El tema principal de la administración científica es que el análisis objetivo de los hechos y los datos recabados en el lugar de trabajo constituye el fundamento para determinar la mejor forma de diseñar el trabajo.[27] Aunque Taylor escribió su consejo a los administradores hace casi 100 años, éste aún tiene una validez considerable, como se señala en el recuadro Indicador de la administración.[28]

Indicador de la administración

CONSEJO DE F. W. TAYLOR SOBRE LO QUE DEBEN HACER LOS ADMINISTRADORES

F. W. Taylor afirmaba que los administradores debían emprender acciones específicas para ser efectivos. De hecho, señaló cuatro principios que debían adoptar:

Primero: desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de un hombre que reemplace el antiguo método de la regla general.

Segundo: seleccionar y luego capacitar, enseñar y desarrollar científicamente al trabajador, mientras que en el pasado éste elegía su propio trabajo y se formaba a sí mismo lo mejor que podía.

Tercero: cooperar por completo con los hombres para asegurarse de que se realice todo el trabajo de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha desarrollado.

Cuarto: crear una división casi igual del trabajo y de la responsabilidad entre dirección y trabajadores. La dirección asume todo el trabajo para el cual está mejor preparada que los trabajadores, mientras que en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad recaían en los trabajadores.

Estos cuatro principios expresan el tema de los métodos de administración científica. La administración debe tomar en cuenta las labores y la tecnología para determinar la mejor manera de realizar el trabajo en cada puesto y luego capacitar a las personas para que trabajen de esa manera.

La administración científica produjo muchas técnicas que aún se utilizan en la actualidad. El estudio de movimientos y tiempos, la simplificación del trabajo y los métodos estandarizados son el núcleo del análisis de puestos en los entornos fabriles. Aunque la aproximación mecanicista al análisis de puesto está muy generalizada, muchas organizaciones de servicios lo mismo que fabricantes están descubriendo algunas de las consecuencias negativas de los puestos muy rutinarios. Véase el recuadro CO global en la página 180.[29]

En consecuencia, muchas organizaciones se están alejando de la idea de que las personas deben realizar trabajos especializados. Como veremos más adelante en el capítulo, muchas empresas manufactureras analizan ahora los puestos para determinar en qué grado pueden aumentarse su contenido y requisitos para aprovechar una parte mucho mayor de los talentos y capacidades del individuo.

Los puestos en la nueva economía

En un breve periodo desde la llegada de la administración científica, la economía estadounidense dejó de tener una orientación fabril y adoptó una orientación en la que predomina la gestión de servicios y conocimientos. Esta nueva economía se caracteriza por una transformación acelerada de los negocios y las condiciones de empleo, a menudo generada por la intensa presión de los competidores internos y globales, el *downsizing* y los grandes avances tecnológicos. Los progresos en la automatización, la robótica y la manufactura asistida por computadora, junto con el uso creciente por parte de las compañías estadounidenses de la manufactura externa en países con costos de

LA EXPERIENCIA DE MOTOROLA CON LA ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL Y LOS PUESTOS FLEXIBLES

Motorola ha sido líder en la adopción de puestos menos mecanicistas. La compañía se dio cuenta a mediados de los años ochenta de que sus productos no eran competitivos en el mercado mundial, y que la principal causa de esa baja en la calidad era el diseño que se daba tradicionalmente a los puestos. La búsqueda de calidad en Motorola se inició una vez que ganó un juicio *antidumping* contra fabricantes japoneses de teléfonos celulares. Pero este juicio no resolvió el problema de fondo que padecía Motorola en cuanto a la mala calidad. Los productos de la compañía sencillamente no cumplían con los estándares de la competencia, por lo que mejorar la calidad de los productos se convirtió en el problema administrativo más importante que había que resolver. La dirección respondió al trasladar la responsabilidad sobre el control de calidad de los inspectores al final de la línea de ensamblaje, a los trabajadores de producción en lo individual. Luego, para que los trabajadores entendieran y cumplieran con todos los puestos en la línea de ensamblaje y reconocieran así las fuentes de errores posibles y reales en la calidad, Motorola revisó su plan de compensaciones y recompensó a los individuos que habían aprendido las labores de diferentes puestos. El efecto fue un aumento en el contenido y requisitos de los puestos de producción y una reducción de 77 por ciento en el índice de errores de producción.

Estos avances fueron la prueba inicial del compromiso de Motorola con la calidad y con las ideas de la administración de calidad total (ACT). Con los años, Motorola invirtió fuertemente en la capacitación e instrucción de sus empleados, pues gastó en algunos años más o menos unos 170 millones de dólares anuales. Además, la compañía fue líder nacional en el fomento de una mayor valoración de la ACT y programas de medición del desempeño de calidad relacionados como Six Sigma (es decir, el empleo de instrumentos y técnicas estadísticos eficaces para mejorar la calidad en la manufactura, los procesos de relaciones humanas y otras operaciones en las organizaciones). Aunque Motorola emplea tecnología moderna y aplicaciones computarizadas complejas en sus departamentos de producción, sostiene que su principal fuente de ganancias la constituyen sus empleados, quienes han asumido el reto de ocupar puestos más grandes con una mayor responsabilidad.

Fuentes: Sally Lanyon, "At Raytheon Six Sigma Works, Too, to Improve HR Management Processes", *Journal of Organizational Excellence* 22, núm. 4 (2003), pp. 29-42. Ricardo Banuelos Coronado y Jiju Antony, "Critical Sucess Factors for the Successful Implementation of Six Sigma Projects in Organizations", *TQM Magazine* 14, núm. 2 (2002), pp. 92-100; Robert W. Galvin, "Quality Thinking", *Executive Excellence*, febrero de 1997, pp. 15-16; Bob Carroll, "The Power of Empowered Teams", *National Productivity Review*, otoño de 1996, pp. 85-92; y Boudewijn Bertsch y Roger Williams, "How Multinational CEOs Make Change Programmes Stick", *Long Range Planning*, octubre de 1994, pp. 12-24.

mano de obra mucho más bajos, redujeron la cantidad general de puestos manufactureros en Estados Unidos.

Con base en análisis realizados por la U.S. Bureau of Labor Statistics, el cambio porcentual más grande en el empleo de los principales grupos ocupacionales de 2000 a 2010 se está dando en los ámbitos profesional y de servicios. Los profesionistas trabajan en muy diversos puestos, desde ingenieros en programas de cómputo hasta profesores universitarios. Cerca de 5 millones de puestos profesionales (un aumento de 26 por ciento) se sumarán a estos grupos ocupacionales.

Hay otro ámbito de gran crecimiento, las ocupaciones de servicios, cuyo aumento se proyecta en 5.1 millones, o 19.5 por ciento; esto representa el segundo aumento numérico más grande y el segundo índice de crecimiento más alto entre los principales grupos ocupacionales. Cabe esperar que las ocupaciones relacionadas con la preparación de alimentos y servicios sumen la mayor cantidad de puestos —1.6 millones para 2010— entre las ocupaciones de servicios. Sin embargo, se espera que las ocupaciones de apoyo al cuidado de la salud crezcan con más rapidez, 33.4 por ciento, para sumar 1.1 millones de nuevos puestos.

En términos de puestos específicos, la U.S. Bureau of Labor Statistics informa que los puestos relacionados con la informática y el cuidado de la salud constituirán 18 de las 20 ocupaciones de más rápido crecimiento entre los años 2000 y 2010. Entre los puestos asociados con la informática de mayor crecimiento se hallan: ingeniero en programas de cómputo, especialista en apoyo informático, gestor de redes, editor de páginas web y gestor de bases de datos. En segundo lugar y muy cerca en términos de puestos de gran crecimiento se encuentran las siguientes ocupaciones relacionadas con el cuidado de la salud: asistente en atención de la salud personal y en casa, asistente médico, enfermera, técnico en información sobre la salud, terapeuta físico y terapeuta ocupacional.[30]

En los últimos años, administradores e investigadores han descubierto que es necesario prestárseles especial atención a los factores humanos al analizar los puestos en la oficina elec-

trónica. Los usuarios de PC manifiestan que sufren problemas visuales y de postura, como cefaleas, ardor en los ojos, y dolores de hombros y espalda.[31] En particular, muchos individuos que usan exhaustivamente las PC (p. ej., programadores, capturistas, etc.) son vulnerables a lesiones crónicas derivadas del continuo estrés, que afectan brazos, hombros y espalda. Estos trastornos traumáticos acumulativos pueden ser la causa de cuentas médicas costosas, ausentismo y menor productividad.[32] Las fuentes de estos problemas al parecer radican en el diseño del lugar de trabajo, sobre todo en la interacción entre el individuo y la PC.

El análisis de puesto en el entorno de la oficina debe prestar particular atención a los factores humanos. Se tiende a depender en exceso del factor tecnológico —en este caso, la computadora— y analizar los puestos sólo como extensiones de la tecnología. Como dijimos en el análisis de puestos en las fábricas, resulta mucho más fácil abordar la naturaleza relativamente fija de las tareas y la tecnología que la variable de la naturaleza humana.[33]

En la nueva economía, la dependencia en el análisis del puesto y sus descripciones específicas se altera en forma significativa. En la actualidad, el énfasis en la velocidad, el procesamiento de información y la influencia de la tecnología de cómputo genera críticas a las descripciones pasivas del puesto o a las descripciones planteadas en forma amplia de lo que se espera de una persona o equipo para atender a los clientes, y contribuir a las ganancias de la empresa y la participación de mercado. Adherirse a una descripción de puesto restringida no va a ser suficiente en un mundo presionado por el cambio constante.[34]

William Bridges, autor de *Job Shift*, prevé un cambio de las clasificaciones y descripciones restringidas de los puestos producto de un entorno laboral en el que se subraya el "trabajo".[35] Considera que existe una línea en la cual en un extremo se necesitan descripciones de puesto claras (p. ej., un técnico de una planta de energía nuclear). En este caso, necesitan ser clarísimos los pormenores del trabajo. En el otro extremo de la línea, hay sectores completos (p. ej., empresas de software, empresas punto.com, consultorías) en los que las descripciones del puesto son opresivas. Se subcontrata el trabajo en los equipos interfuncionales o partes de éste. En este contexto, la palabra *puesto* es demasiado restringida.[36] Muchos sectores en los que la tecnología resta importancia al lugar y al tiempo se alejan de las identidades con el "puesto" para pasar a las entidades de "trabajo", "proyecto" o "equipo".

Diseños de puesto: Resultados del análisis de puesto

Los diseños de puesto son resultado de su análisis. Especifican tres características: rango, profundidad y relaciones.

Rango y profundidad

rango del puesto
Cantidad de operaciones que realiza quien ocupa un puesto para cumplir con una tarea.

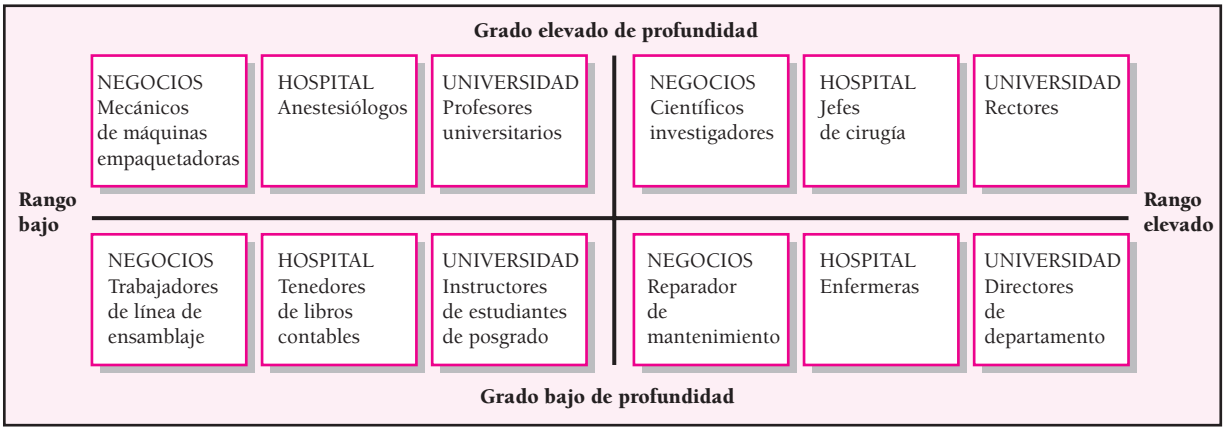
profundidad del puesto
Cantidad de control de un individuo para alterar o influir en el puesto y el entorno.

El **rango del puesto** se refiere a la cantidad de tareas que realiza quien ocupa un puesto. El individuo que lleva a cabo ocho labores para completar el trabajo de su puesto tiene un rango de puesto mayor que quien realiza cuatro labores. En la mayor parte de los casos, cuanto mayor es la cantidad de tareas realizadas, más tiempo se tarda en cumplir con el trabajo del puesto.

Una segunda característica es la **profundidad del puesto**, el grado de discrecionalidad de un individuo para decidir las actividades de su puesto y sus resultados. En muchos casos, el rango del puesto se relaciona con la influencia personal y la autoridad que se le delega. Por tanto, un empleado con el mismo tipo de trabajo en el mismo nivel organizacional que otro empleado puede poseer más, menos o la misma cantidad de profundidad de puesto debido a su influencia personal.

El rango y la profundidad del puesto distinguen a un puesto de otro no sólo en la misma organización, sino también entre diferentes organizaciones. Para ilustrar cómo difieren los puestos en rango y profundidad, en la figura 6.2 se presentan las diferencias entre ciertos puestos en empresas, hospitales y universidades. Por ejemplo, los científicos que investigan los negocios, los jefes de cirugía en los hospitales y los rectores de las universidades suelen tener en general un rango de puesto elevado y una profundidad de puesto significativa. Los científicos investigadores realizan muy diversas labores y por lo general no se les supervisa estrechamente. Los jefes de cirugía cuentan con un rango de puesto significativo en cuanto a que supervisan y asesoran en diversos asuntos quirúrgicos. Además, no tienen una supervisión estrecha y poseen la autoridad para influir en las políticas y procedimientos quirúrgicos del hospital.

FIGURA 6.2 Profundidad y rango del puesto



Los rectores de las universidades tienen que realizar muy diversas tareas. Hablan con grupos de alumnos, políticos, representantes de la comunidad y estudiantes. Tras consultar con otras personas, diseñan políticas de admisión, recaudación de fondos y educación para adultos. Pueden modificar la filosofía de contratación en las facultades y, por tanto, alterar el curso de toda la institución. Por ejemplo, es posible que el rector de una universidad quiera que su institución destaque por la gran calidad de su instrucción en el aula y por los excelentes servicios que presta a la comunidad. Este ímpetu puede llevar a la contratación y selección de profesores que deseen concentrarse en estas dos metas específicas. En comparación, otro rector tal vez quiera fomentar la excelencia en la investigación y la calidad en la instrucción en el aula. Por supuesto, es posible que otro rector más trate de desarrollar una institución que sobresalga por su instrucción, investigación y servicios. El aspecto básico es que los rectores de las universidades cuentan con la profundidad suficiente para modificar el rumbo de la universidad.

Entre los ejemplos de puestos que tienen una gran profundidad y un rango bajo se encuentran los puestos de mecánicos de máquinas empaquetadoras, anestesiólogos y profesores de una facultad. Los mecánicos realizan tareas limitadas pertenecientes al ámbito de la reparación y el mantenimiento de las máquinas empaquetadoras, pero deciden cómo deben repararse. La discrecionalidad aquí significa que el mecánico tiene un grado de profundidad de puesto relativamente elevado.

Los anestesiólogos también realizan una cantidad limitada de tareas. Se ocupan de la labor muy restringida de aplicar anestesia a los pacientes. Sin embargo, pueden decidir el tipo de anestesia que aplicarán en una determinada situación, decisión que indica una gran profundidad de puesto. Los profesores universitarios que se dedican específicamente a la instrucción en el aula tienen un rango de puesto relativamente bajo. La docencia comprende comparativamente más labores que el trabajo del anestesiólogo, pero muchas menos labores que las de un científico que investiga los negocios. Con todo, la profundidad de puesto de los profesores es mayor que la de los instructores de estudiantes de posgrado, pues los profesores determinan cómo manejarán a la clase, qué materiales presentarán y los criterios con que evaluarán a los estudiantes. Los instructores de estudiantes de posgrado por lo común carecen de total libertad para elegir los materiales de clase y los procedimientos. Los profesores deciden estos aspectos por ellos.

Los puestos altamente especializados son los que tienen menos tareas que ejecutar por medios prescritos. Esos puestos son muy rutinarios; también suelen estar controlados por reglas y procedimientos específicos (grado de profundidad bajo). Un puesto no tan especializado (rango elevado) implica muchas tareas en el marco de la discrecionalidad sobre los medios y los fines (grado de profundidad elevado). En una organización, por lo general hay grandes diferencias entre los puestos tanto en rango como en profundidad. Aunque no hay ecuaciones precisas con que los administradores determinen el rango y la profundidad de los puestos, la siguiente directriz es útil: en razón de los requisitos económicos y técnicos de la misión, metas y objetivos de la organización, ¿cuál es el punto óptimo a lo largo del continuo de rango y profundidad de cada puesto?

Relaciones entre puestos

Las relaciones entre los puestos se determinan por las decisiones que toman los directivos respecto de los fundamentos de la departamentalización y los rangos de control. Los grupos resultantes se vuelven responsabilidad de un directivo que los coordina en función de los propósitos de la organización. Estas decisiones determinan también la naturaleza y el alcance de las relaciones interpersonales de quienes ocupan los puestos, tanto de manera individual como intergrupal. Como ya vimos en el análisis de los grupos en las organizaciones, la cohesión grupal influye en parte en el desempeño del grupo. Y este grado de cohesión depende de la calidad y el tipo de relaciones interpersonales de quienes ocupan los puestos asignados a un grupo de tarea o de mando.

Cuanto más amplio sea el margen de control, más grande será el grupo y, en consecuencia, más difícil resultará establecer una amistad y relaciones de interés. Dicho llanamente, quienes forman grupos muy grandes tienen menos probabilidades de comunicarse (e interactuar para formar lazos interpersonales) que quienes forman grupos más pequeños. Sin la oportunidad de comunicarse, los individuos no crean grupos de trabajo cohesivos. Por tanto, puede perderse una fuente importante de satisfacción en el caso de quienes buscan satisfacer necesidades sociales y de estima en sus relaciones con los compañeros de trabajo.

El fundamento de la departamentalización que elige la dirección también tiene repercusiones importantes en las relaciones entre los puestos. El fundamento funcional ubica los puestos que tienen profundidad y rango similares en los mismos grupos, mientras que los fundamentos asociados con productos, territorios y clientes ubican los puestos que no tienen profundidad y rango similares en grupos diferentes. Así, en los departamentos funcionales, el personal realizará en buena medida la misma especialidad. Sin embargo, los departamentos asociados con productos, territorios y clientes están compuestos por puestos muy diferentes y heterogéneos. Quienes trabajan en departamentos heterogéneos experimentan insatisfacción y estrés en forma más intensa que quienes están en departamentos homogéneos y funcionales. Quienes tienen antecedentes, habilidades y capacitación homogéneos tienen más intereses comunes que quienes son heterogéneos en esas tres características; por tanto, es mucho más fácil que establezcan relaciones sociales satisfactorias y menos estresantes, pero también con un menor involucramiento con las actividades del departamento.

El diseño del puesto describe las características *objetivas* de los puestos. Esto significa que, por medio de las técnicas de análisis de puesto, los administradores pueden diseñar puestos en términos de las actividades necesarias para producir un resultado específico. Sin embargo, necesitamos considerar otro factor —la percepción del contenido del puesto— antes de entender la relación entre puestos y desempeño.

La forma como las personas perciben su puesto

La forma como las personas realizan el trabajo de su puesto depende en parte de su percepción del puesto. Aunque Taylor propuso que para mejorar el trabajo (es decir, hacerlo más eficaz) había que determinar 1) la "mejor manera" de realizar una tarea (estudio de movimiento) y 2) el tiempo normal para la consecución de la tarea (estudio de tiempo), el desempeño real en los puestos va más allá de su descripción técnica.

La idea de que el diseño del puesto puede basarse tan sólo en datos técnicos ignora la función importantísima del individuo que realiza el trabajo. Las personas difieren profundamente, como señalamos en el capítulo sobre las diferencias individuales. Llegan al trabajo con diversos antecedentes, necesidades y motivaciones. Una vez en su puesto, experimentan en forma única el entorno social en el que se lleva a cabo el trabajo. No sorprende descubrir que diferentes individuos perciben de manera distinta su puesto.

La percepción del contenido del puesto se refiere a las características de un puesto que definen su naturaleza general según la percepción de quien lo ocupa. Debemos distinguir entre las *propiedades objetivas* del puesto y sus *propiedades subjetivas* como se reflejan en las percepciones de quienes realizan las labores del puesto.[37] Los administradores no pueden conocer las causas del desempeño en el puesto sin considerar diferencias individuales como personalidad, necesidades y rango de atención;[38] tampoco, sin considerar el entorno social en el que se realiza el trabajo.[39]

De acuerdo con la figura 6.1, la percepción del contenido precede al desempeño en el puesto. Por tanto, cuando los administradores desean aumentar el desempeño en el puesto al modificar su percepción del contenido, pueden cambiar el diseño del puesto, las percepciones individuales o los entornos sociales: causas de la percepción del contenido del puesto.

Para que el administrador capte la percepción del contenido del puesto, debe contar con algún método para medirla.[40] En respuesta a esta necesidad, los investigadores del comportamiento organizacional miden la percepción del contenido del puesto en diversos entornos laborales. Los métodos para hacerlo se basan en cuestionarios que llenan los trabajadores y que miden sus percepciones de ciertas características de sus puestos.

Características del puesto

El esfuerzo pionero por medir la percepción del contenido del puesto mediante respuestas de los empleados a un cuestionario dio por resultado la identificación de seis características: variedad, autonomía, interacción necesaria, interacción óptima, conocimientos y habilidades necesarios, y responsabilidad.[41] La cuantificación de estas seis características se denomina Índice de Atributos Necesarios para la Tarea (IANT) (*Requisite Task Attribute Index* [RTAI]). El IANT original se revisó y analizó de forma exhaustiva. Un avance importante fue la revisión de Hackman y Lawler, quienes hicieron que el índice incluyera seis características.[42]

La variedad de la tarea, la identidad con ella y la retroalimentación son percepciones pertenecientes al rango del puesto. La autonomía es una percepción que corresponde a la profundidad del puesto; las oportunidades de trato y amistad con los demás reflejan percepciones pertenecientes a las relaciones entre puestos. Los empleados que comparten percepciones, diseños de puesto y entornos sociales similares manifiestan características del puesto similares. Sin embargo, los empleados con percepciones diferentes manifiestan diferentes características en relación con el mismo puesto. Por ejemplo, un individuo con una fuerte necesidad de pertenencia social percibiría las "oportunidades de amistad" de manera distinta que un individuo con poca necesidad de pertenencia social.

Diferencias individuales

Las diferencias individuales "constituyen filtros que hacen que distintas personas perciban de diferente manera los mismos estímulos objetivos".[43] Se ha demostrado que las diferencias individuales que necesitan fortaleza, sobre todo la fortaleza de las necesidades de crecimiento, influyen en la percepción de la variedad de la tarea. A los empleados con necesidades de orden superior relativamente débiles les interesa menos realizar diversas tareas que a los empleados cuyas necesidades de crecimiento son relativamente fuertes. Por tanto, los administradores que esperan un desempeño elevado como consecuencia de una mayor variedad de tareas se decepcionarán si quienes ocupan los puestos no tienen una fuerte necesidad de crecimiento; incluso quienes la tienen, no pueden responder todo el tiempo a la oportunidad de realizar cada vez más tareas. En algún momento disminuye el desempeño cuando estos individuos alcanzan los límites que les imponen sus capacidades y el tiempo. Es probable que la relación entre desempeño y variedad de la tarea (incluso en el caso de quienes tienen una fuerte necesidad de crecimiento) sea curvilínea.[44]

Diferencias en el entorno social

Las percepciones sobre el contenido del puesto influyen en las diferencias en los entornos sociales del trabajo. Entre los ejemplos de diferencias en el entorno social se hallan el estilo de liderazgo[45] y lo que los demás opinen del puesto.[46] A. G. Lafley, director general de Procter & Gamble, revitalizó esta corporación de bienes de consumo, con un valor de 40 mil millones de dólares, al crear un entorno en el que los altos ejecutivos y los empleados de todos los niveles se perciben como soldados, listos para recuperar terreno (es decir, participación de mercado) ante competidores mundiales. Este cambio en la percepción de los puestos ayudó a esta empresa a incrementar 70 por ciento el precio de sus acciones tan sólo en dos años (de 2000 a 2002).[47] Además, como se señala en más de un estudio de investigación, lo que los demás opinen sobre un puesto de trabajo influye en gran medida en la percepción que se tenga de ese puesto. Así, si nuestros amigos comentan que sus puestos son aburridos, es probable que uno diga también que su puesto es aburrido. Si el individuo percibe que el puesto es aburrido, el desempeño en

él sin duda se verá afectado. El contenido del puesto, entonces, se deriva de la interacción de muchos factores en la situación de trabajo.

En el campo del comportamiento organizacional se presentan varias propuestas para mejorar las propiedades motivacionales de los puestos. Invariablemente, las propuestas, denominadas *estrategias de diseño del puesto*, tratan de mejorar el desempeño en el puesto mediante cambios en las características reales de los puestos.[48] En la sección siguiente revisaremos la más significativa de estas estrategias.

Diseño del rango del puesto: Rotación de puestos y ampliación del puesto

Los primeros intentos por diseñar puestos de trabajo se remontan a la época de la administración científica. Los esfuerzos de aquel entonces se centraban en los criterios de eficiencia. En este contexto, las tareas individuales que comprenden un puesto son limitadas, uniformes y repetitivas. Esta práctica conduce a un rango de puesto limitado, y, por ello, da cuenta de niveles elevados de descontento, rotación, ausentismo e insatisfacción. En consecuencia, se idearon estrategias que generaran un mayor rango del puesto al aumentar las actividades necesarias de los puestos. Dos de estos modelos son la rotación de puestos y la ampliación del puesto.

Rotación de puestos

Los directivos de organizaciones como General Electric, Ford, Bethlehem Steel, TRW Systems y Greyhound Financial Corporation han recurrido a diferentes estrategias de rotación de puestos.[49] Esta práctica consiste en rotar por igual a gerentes y empleados de un puesto a otro. Con ello, se espera que el individuo realice más actividades de trabajo, pues cada puesto implica diferentes tareas.[50] La rotación de puestos supone aumentar el rango de puestos y la percepción de variedad en el contenido del puesto. Aumentar la variedad de la tarea, según estudios recientes, debe incrementar la satisfacción del empleado, reducir la carga mental, disminuir la cantidad de errores debidos al cansancio, mejorar la producción y la eficiencia,[51] y reducir las lesiones en el trabajo.[52] No obstante, la rotación de puestos no cambia las características básicas de los puestos asignados. Algunas empresas relativamente pequeñas utilizan con éxito la rotación de puestos.

En 1981 se fundó una fábrica relativamente pequeña, Rohm & Haas Bayport, para producir sustancias químicas especializadas. La planta se ubica en LaPorte, Texas, y sus 67 empleados desempeñan funciones activas en la gerencia porque sus puestos están diseñados con esa actividad en mente. La filosofía de la compañía consiste en asignar autonomía y responsabilidad a cada puesto en lo individual y, en consecuencia, permitir que los empleados experimenten una sensación de "pertenencia" respecto de las decisiones y acciones claves. A cada persona en la organización se la capacita para ser y actuar como gerente. Los 46 técnicos de procesos y los 15 ingenieros y químicos le reportan a uno de los dos directores de la unidad de manufactura, quienes a su vez le reportan al equipo ejecutivo.

Los técnicos toman decisiones operativas entre sí mientras trabajan en equipos de entre cuatro y siete personas. La compañía no tiene capataz de turno ni supervisores de línea, en el sentido tradicional de estos puestos. Por el contrario, se espera que los técnicos se dirijan solos. Los integrantes de los equipos rotan puestos con los demás miembros de sus respectivos equipos cada 4 a 12 semanas para que haya variedad de tareas y capacitación transversal. También se les capacita para realizar actividades rutinarias de mantenimiento y reparación de su equipo con la finalidad de que no tengan que depender de un equipo de mantenimiento aislado. La idea es brindar a los individuos un control casi completo sobre las condiciones que rigen el ritmo y la calidad del trabajo. Evalúan su propio desempeño unos y otros, y entrevistan a los aspirantes. Los diseños de puesto en Rohm & Haas Bayport contribuyen al desempeño individual, según los voceros de la empresa.[53]

Los críticos sostienen que la rotación de puestos a menudo sólo consiste en hacer que el personal se desempeñe en varios puestos aburridos y monótonos en lugar de uno solo. Una estrategia alterna es la ampliación del puesto.

Ampliación del puesto

El estudio pionero de Walker y Guest[54] tuvo que ver con los problemas sociales y psicológicos asociados con la producción en masa en las plantas de ensamblaje de automóviles. Descubrieron que muchos trabajadores se sentían insatisfechos con sus puestos de trabajo tan especializados. En concreto, les desagradaba el ritmo mecánico, lo repetitivo de las operaciones y la falta de una sensación de logro. Walker y Guest también encontraron una relación positiva entre el rango del puesto y la satisfacción en el puesto. Los hallazgos de esta investigación sustentaron por primera vez las teorías de la motivación según las cuales los aumentos del rango del puesto incrementan la satisfacción y otros resultados objetivos del trabajo. Las estrategias de ampliación del puesto se centran en lo contrario a la división del trabajo: son una forma de eliminar la especialización, o aumentar de la cantidad de tareas que realiza un empleado. Por ejemplo, un puesto se diseña para que el individuo realice seis labores en lugar de tres.

Aunque en muchos casos una ampliación de puesto exige un periodo de capacitación mucho más prolongado, la satisfacción en el puesto suele aumentar, pues se reduce el aburrimiento. Por supuesto, la consecuencia es que la ampliación del puesto genera una mejora en otros resultados del desempeño.

El concepto de ampliación del puesto es ahora mucho más complejo. En los últimos años, la ampliación efectiva del puesto supone algo más que sólo aumentar la variedad de las tareas. Además, es necesario diseñar algunos otros aspectos del rango del puesto, como dar control sobre el ritmo del trabajador (y no sobre el ritmo de la maquinaria).[55] Cada uno de estos cambios supone equilibrar las ganancias y pérdidas en varios grados de la división del trabajo. Las aplicaciones contemporáneas de la ampliación del puesto consisten en capacitar a los individuos para que realicen varios puestos distintos, cada uno de los cuales exige una habilidad considerable, sea en organizaciones manufactureras o de servicios.

Zao Noodle Bar y Milenium Broadway Hotel se valen de la ampliación del puesto para aumentar la pertenencia del empleado y la rentabilidad general. La primera rama de Zao Noodle Bar abrió en 1997 cerca de Stanford University, con platillos frescos estilo asiático preparados al momento y con un precio accesible. Su filosofía operativa es “ofrecer fideos a la gente”. Conforme la cadena se expandió a diferentes estados, se hizo evidente que contar con dos gerentes —uno general y otro de cocina— contribuía a una cultura organizacional dividida, por lo que se eliminó el puesto de gerente de cocina y se ampliaron las funciones del gerente general. La capacitación cruzada de los gerentes generales para que dirigieran una cocina comenzó con un curso de capacitación de entre 6 y 8 semanas. Este tipo de ampliación del puesto aumentó la sensación de pertenencia entre los gerentes generales y al mismo tiempo redujo los costos de mano de obra (es decir, pagarle a un gerente en lugar de a dos).

Milenium Broadway Hotel, establecimiento *art decò* de 752 habitaciones ubicado en Broadway, el distrito teatral de la ciudad de Nueva York, también recurrió a la ampliación del puesto para aumentar su eficiencia operativa. Fue un recurso para contrarrestar la escasez crónica de personal y cumplir con un acuerdo contractual establecido con un sindicato de la localidad, y Milenium Broadway Hotel capacitó a 200 empleados de varios departamentos, amas de llaves, ingenieros, operadoras de teléfonos, botones y agentes de reservaciones, en Club Dining (es decir, los servicios de banquetes). Este método redituó beneficios, pues ofreció a los empleados actuales oportunidades de ingresos adicionales y, al mismo tiempo, eliminó los costos asociados con la búsqueda, contratación y capacitación de personal nuevo o eventual para el servicio de alimentos.[56]

Algunos empleados no pueden hacer frente a la ampliación del puesto porque no comprenden su complejidad; además, tal vez no tengan un rango de atención lo bastante grande para llevar a cabo las diversas tareas que eso implica. Sin embargo, cuando los empleados están dispuestos y cuentan con la capacidad necesaria, dicha ampliación debe aumentar la satisfacción y la calidad de los productos, y disminuir el ausentismo y la rotación de personal. Estos beneficios no están exentos de costos, como la probabilidad de que los empleados exijan salarios mayores por realizar más tareas. Sin embargo, estos costos deben absorberse cuando los administradores desean instrumentar la estrategia de diseño —el enriquecimiento del puesto— que amplía la profundidad del puesto. La ampliación del puesto es una condición previa para el enriquecimiento del puesto.

JÚZGUELO USTED MISMO

EL DISEÑO DEL PUESTO Y LA ÉTICA

Ningún administrador cuestionaría que los puestos se diseñen de forma que se elimine, o al menos se reduzca al mínimo, la probabilidad de que los empleados experimenten consecuencias físicas y de salud adversas al realizar sus labores. Sin embargo, algunos puestos, aun bien diseñados, son inherentemente peligrosos. Por ejemplo, tal vez resulte imposible eliminar por completo la exposición a sustancias químicas tóxicas o peligrosas aunque los puestos de trabajo se hayan diseñado en forma debida. Así sucedió en la división de fabricación de baterías de Johnson Controls, proveedor de equipo automotriz.

Por su propia naturaleza, la fabricación de baterías supone una posible exposición a niveles de plomo elevados. Niveles de plomo bastante altos en la sangre son peligrosos para todos, y entrañan un riesgo particular para las mujeres embarazadas y sus hijos no natos. Por tanto, después de diseñar la operación manufacturera de manera que se redujera al mínimo la exposición, Johnson Controls instituyó una política que salvaguardó de manera adicional a un grupo en particular susceptible: a las mujeres con capacidad fértil se les prohibió trabajar en puestos con un grado elevado de exposición al plomo en las instalaciones de fabricación de baterías. A las mujeres fértiles que ya trabajaban allí cuando entró en vigor esta medida se les permitió permanecer siempre y cuando mantuvieran niveles prudentes de plomo en la sangre; de lo contrario, se les transfería a otros puestos sin pérdida de sueldo ni prestaciones.

La mayoría de los estudiantes de administración, cuando se les pregunta, indican que ésta parece una política razonable, y muchos proponen que debe considerarse poco ético (y acaso hasta ilegal) que la compañía no protegiera a un grupo en particular susceptible, en algunos casos (el de los niños no natos) indefenso sin capacidad de defenderse. Sin embargo, al mismo tiempo, prácticamente todos estos estudiantes coinciden en que la discriminación por razones sexuales en las decisiones de contratación y empleo es a todas luces poco ética (y también ilegal). No obstante, es de discriminación sexual de lo que se acusó a Johnson Controls como resultado de esta política. ¿Usted qué piensa, qué debe decidir el tribunal?

Fuentes: Véase la política ética de Johnson Controls en www.johnsoncontrols.com/corpvalues/ethics.htm (2003), Caryn L. Beck-Dudley y Edward J. Conry, "Legal Reasoning and Practical Reasonableness", *American Business Law Journal*, otoño de 1995, pp. 91-130; Matthew F. Well, "Protecting Employees' Fetuses from Workplace Hazards: Johnson Controls Narrows the Options", *Berkeley Journal of Employement and Labor Law* 14, núm. 1 (1993); y G. P. Panaro, *Employement Law Manual* (Boston: Warren, Gorham y Lamont, 1991), pp. 29-30.

El rediseño de puestos no carece de repercusiones éticas y legales, como se señala en el recuadro de Júzguelo usted mismo de este capítulo.

Diseño de la profundidad del puesto: Enriquecimiento del puesto

La teoría de dos factores de Herzberg sobre la motivación impulsó el diseño de la profundidad del puesto. El fundamento de su teoría es que los factores que satisfacen la necesidad de crecimiento psicológico de los individuos (sobre todo la responsabilidad, la existencia de desafíos y el logro) deben ser características de sus puestos. La aplicación de esta teoría se denomina *enriquecimiento del puesto*.

La instrumentación del enriquecimiento del puesto se realiza mediante cambios directos en la profundidad del puesto.[57] Los administradores pueden ofrecer a los empleados mayores oportunidades de ejercer la discrecionalidad con los cambios siguientes:

1. *Retroalimentación directa.* La evaluación del desempeño debe ser oportuna y directa.
2. *Nuevo aprendizaje*. Un buen puesto de trabajo permite que la persona sienta que crece. Todos los puestos deben ofrecer oportunidades de aprendizaje.
3. *Programación.* Las personas deben estar en posibilidades de programar parte de su propio trabajo.
4. *Singularidad*. Cada puesto debe tener cualidades o características únicas.
5. *Control sobre los recursos*. Los individuos deben tener cierto control sobre sus tareas laborales.
6. *Responsabilidad social personal.* Debe darse a las personas la oportunidad de ser responsables socialmente de su trabajo.

Según la definición del ejecutivo a cargo de un programa pionero de enriquecimiento del puesto en Texas Instruments (TI), se trata de un proceso que 1) motiva a los empleados a com-

portarse como gerentes en el manejo de su puesto y 2) diseña el puesto para que ese comportamiento sea factible.[58] El proceso, como se instrumenta en TI, es continuo y predomina en toda la organización. Se considera que cada puesto en TI está sujeto a un análisis para determinar si puede enriquecerse de modo que abarque actividades gerenciales. Además, como los puestos del personal no directivo se diseñan con la finalidad de que comprendan una mayor profundidad, deben rediseñarse los puestos de los gerentes. Estos puestos gerenciales se centran en la capacitación y la asesoría de los subordinados, y restan énfasis al control y la dirección.

Conforme evolucionan la teoría y la práctica del enriquecimiento del puesto, los directivos cobran conciencia de que las aplicaciones exitosas exigen muchos cambios en la forma de realizar el trabajo. Entre los cambios importantes se encuentran dar mayor participación a los trabajadores en las decisiones, establecer sus propias metas y evaluar su desempeño (y el de sus grupos de trabajo). El enriquecimiento del puesto también supone modificar la naturaleza y el estilo del comportamiento de los directivos. Los directivos deben estar dispuestos y ser capaces de delegar autoridad.[59] En virtud de la capacidad de los empleados para realizar las labores de puestos enriquecidos, y de la disposición de los directivos a delegar autoridad, cabe esperar mejoras en el desempeño. Estos resultados positivos se derivan del aumento en las expectativas de los empleados de que los esfuerzos conducen al desempeño, de que éste conduce a recompensas intrínsecas y extrínsecas, y de que estas recompensas tienen el poder de satisfacer necesidades. Estos cambios sustanciales en los puestos directivos, junto con cambios en los puestos no directivos, indican que un entorno de trabajo en el que impera el apoyo mutuo es un requisito para que rindan frutos los esfuerzos de enriquecimiento del puesto.[60]

Los puestos pueden diseñarse con base en un rango y una profundidad significativa (*especialización del puesto*), en una cantidad moderada de rango y profundidad (*ampliación del puesto*) o en una profundidad significativa y un rango generalmente bajo.

El enriquecimiento y la ampliación del puesto no son estrategias opuestas. La ampliación del puesto puede ser compatible con las necesidades, valores y capacidades de algunos individuos, cosa que no sucede con el enriquecimiento del puesto. Sin embargo, el enriquecimiento del puesto, cuando es apropiado, supone necesariamente una ampliación del puesto. Una nueva y prometedora aproximación al diseño del puesto que trata de integrar ambos métodos es el modelo de las características del puesto. Hackman, Oldham, Janson y Purdy idearon el método, basándolo en el estudio de diagnóstico del puesto que ya mencionamos en una sección anterior.[61]

El modelo pretende dar cuenta de las interrelaciones entre 1) algunas características del puesto, 2) los estados psicológicos asociados con la motivación, la satisfacción y el desempeño, 3) el producto del puesto, y 4) la fortaleza de las necesidades de crecimiento. En la figura 6.3 se describen las relaciones entre estas variables. Aunque la variedad, identidad, trascendencia, autonomía y retroalimentación no describen por completo la percepción del contenido del puesto, sí describen lo suficiente, según este modelo, estos aspectos que la dirección debe manejar para generar aumentos de productividad.

Entre los pasos que la dirección de una empresa puede dar para aumentar las dimensiones medulares se hallan:

1. Combinar los elementos de las tareas.
2. Asignar partes enteras de trabajo (es decir, módulos de trabajo).
3. Permitir la discrecionalidad en la selección de los métodos de trabajo.
4. Permitir el control de ritmo autorregulado.
5. Abrir canales de retroalimentación.

Estas acciones aumentan la variedad de las tareas, la identidad y la trascendencia; en consecuencia, aumenta el estado psicológico de "significación experimentado en el trabajo". Al permitir la participación y autoevaluación del empleado, y crear grupos de trabajo autónomos, las dimensiones de retroalimentación y autonomía aumentan junto con los estados psicológicos de "responsabilidad experimentada" y "conocimiento de resultados reales".

La instrumentación del modelo de las características del puesto en una determinada situación se inicia con un estudio de las percepciones del puesto existentes mediante el estudio de diagnóstico del puesto. Hackman y Oldham informan numerosas aplicaciones del modelo en diversas organizaciones.[62] También recopilaron datos normativos de muchas categorías de

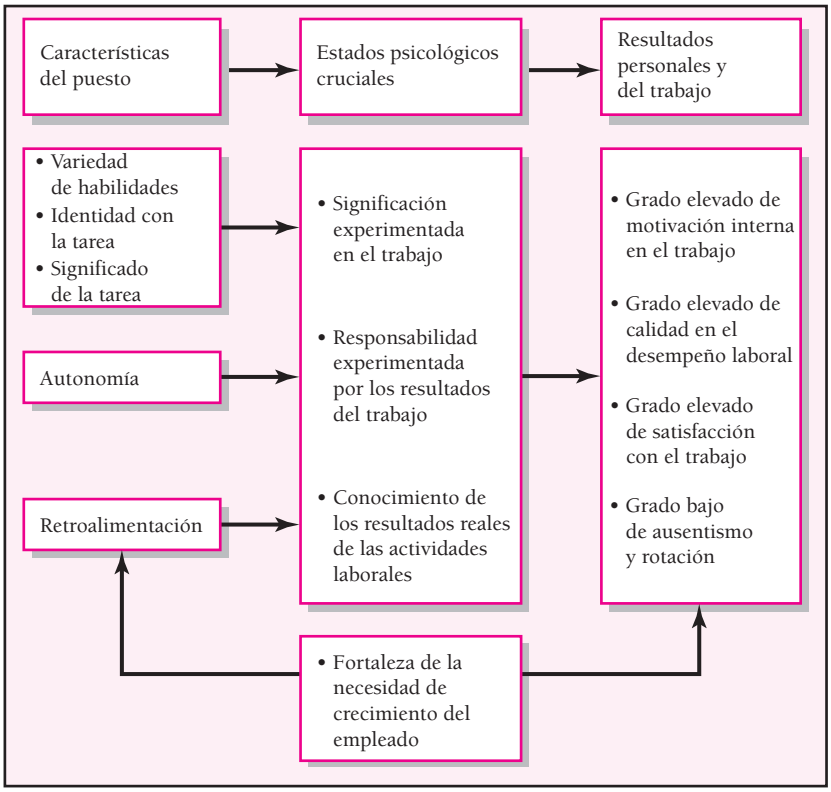

Características del puesto
Estados psicológicos cruciales
Resultados personales y del trabajo
• Variedad de habilidades
• Identidad con la tarea
• Significado de la tarea
Autonomía
Retroalimentación
• Significación experimentada en el trabajo
• Responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo
• Conocimiento de los resultados reales de las actividades laborales
• Fortaleza de la necesidad de crecimiento del empleado
• Grado elevado de motivación interna en el trabajo
• Grado elevado de calidad en el desempeño laboral
• Grado elevado de satisfacción con el trabajo
• Grado bajo de ausentismo y rotación

FIGURA 6.3 **Modelo de las características del puesto**

puestos para que los administradores de empresas y profesionales comparen las respuestas de sus propios empleados con las de una población mucho más grande.[63] Aunque el historial de los esfuerzos del diseño del puesto es en general positivo, hay que hacer algunas advertencias.

Las diferencias individuales en la fortaleza de las necesidades de crecimiento de los empleados moderan los beneficios positivos de estos esfuerzos. Esto quiere decir que los empleados con una fuerte necesidad de logro, aprendizaje y desafíos responderán de forma más positiva que quienes tienen necesidades de crecimiento relativamente débiles. En términos más llanos, los empleados con una gran necesidad de autoestima y autorrealización son los candidatos más probables para el diseño de puestos.[64] Los empleados que se ven obligados a participar en programas de diseño de puestos pero que carecen de la fortaleza de necesidad o de la capacidad para realizar las labores de los puestos diseñados pueden experimentar estrés, ansiedad, problemas de adaptación, desempeño errático, rotación y ausentismo.

Son escasas las investigaciones disponibles sobre las interrelaciones entre la percepción del contenido del puesto y el desempeño. Un estudio sobre 30 aplicaciones de estrategias de diseño del puesto confirma que los fracasos son tan frecuentes como los éxitos.[65] Sin embargo, es evidente que los administradores tienen que enfrentar problemas significativos al hacer que correspondan las necesidades del empleado con las necesidades organizacionales.[66]

Entre los problemas asociados con el diseño del puesto se hallan los siguientes:

1. A menos que se satisfagan las necesidades de nivel inferior, las personas no responderán a las oportunidades de satisfacer las de nivel superior. Y, aunque nuestra sociedad ha logrado con bastante éxito proporcionarse alimento y refugio, las necesidades recobran importancia cuando la economía atraviesa periodos de recesión e inflación elevada.
2. Los programas de diseño de puestos pretenden satisfacer las necesidades por lo general no satisfechas en el lugar de trabajo. Cuando a los trabajadores se les dice que esperen satisfacer necesidades de orden superior, tal vez eleven sus expectativas más allá de lo posible. La insatisfacción con los objetivos inalcanzables del programa puede desplazar la insatisfacción a los puestos.

3. Es posible que los sindicatos se resistan al diseño de puestos cuando perciben el esfuerzo como una tentativa por obtener más trabajo por el mismo sueldo.
4. Es posible que los esfuerzos de diseño de puestos no produzcan mejoras en el desempeño tangibles durante algún tiempo. En un estudio se señaló que las mejoras significativas en la efectividad no se percibían sino hasta después de cuatro años de iniciado el programa de diseño de puestos.[67]

Los esfuerzos prácticos de compañías automotrices como Volvo (propiedad de Ford Motor Co.) por mejorar la productividad y satisfacción mediante el diseño de puestos se centran en la autonomía y la retroalimentación; se deja un poco de lado la identidad, la trascendencia y la variedad.[68] Parece mucho más sencillo dar a los individuos mayor responsabilidad sobre la tarea total y mayor retroalimentación que modificar la naturaleza esencial de la tarea misma. Ofrecer identidad, trascendencia y variedad a menudo exige ampliar la tarea a tal grado que se pierden los beneficios de la simplificación del trabajo y la estandarización. Sin embargo, dentro de las limitaciones económicas impuestas por la lógica de la especialización, es posible diseñar el trabajo y ofrecer a los individuos una responsabilidad completa sobre su consecución, y, al mismo tiempo, ofrecer una supervisión de apoyo gerencial.

En general, surgen dos conclusiones al considerar la experiencia de los modelos de diseño del puesto. En primer lugar, estos modelos logran con relativo éxito aumentar la calidad de la producción, sin embargo, sólo cuando el sistema de recompensas ya satisface las necesidades de nivel inferior. Si de entrada no satisface dichas necesidades, no cabe esperar que los empleados experimenten la satisfacción de necesidades de nivel más alto (recompensas intrínsecas) mediante puestos enriquecidos. En concreto, los administradores no pueden esperar que los individuos con necesidades de crecimiento relativamente bajas respondan como lo harían quienes tienen necesidades de crecimiento relativamente elevadas.[69]

Los esfuerzos exitosos son resultado de las circunstancias que inician el esfuerzo y el proceso para aplicarlo. Las organizaciones con la presión externa de cambiar tienen mejores posibilidades de instrumentar bien el diseño del puesto que las que resienten tal presión. Además, a los esfuerzos fructíferos les acompaña una participación de gran escala por parte de directivos y empleados por igual. Como una de las principales fuentes de efectividad organizacional es el desempeño en el puesto de trabajo, los directivos deben diseñar puestos de acuerdo con los mejores conocimientos disponibles.[70]

Equipos autoadministrados

Una aproximación al rediseño del puesto que se centra en factores como la trascendencia y la identidad con la tarea es el empleo de equipos autoadministrados. Los equipos autoadministrados (EA) representan una aproximación del enriquecimiento del puesto al rediseño en el plano del grupo. Un EA es un grupo relativamente pequeño de individuos a quienes se faculta para realizar ciertas actividades según procedimientos establecidos y decisiones tomadas en el grupo, con mínima o nula dirección externa. Los EA adoptan muchas formas, como fuerzas de tarea, equipos para proyecto, círculos de calidad y equipos para nuevas operaciones.[71] Por lo común, los EA determinan sus propias asignaciones de trabajo en el equipo y son responsables de todo un proceso, desde su inicio hasta su consecución. No es inusual que los EA elijan a sus propios integrantes y evalúen su propio desempeño, actividades por lo general consideradas propias de los directivos.

El sector automotriz ha mostrado un interés particular en los grupos de trabajo autoadministrados. General Motors recurre a estos equipos en su empresa conjunta con Toyota. En una empresa particularmente nueva y audaz, Saturn Corporation, subsidiaria independiente de General Motors, emplea este modelo de equipos para producir un automóvil de marca nueva en una planta con tecnología de punta en Spring Hill, Tennessee. Antes de construir la planta, un equipo de 99 trabajadores de Saturn visitó 160 instalaciones alrededor del mundo, cerca de millón y medio de kilómetros, para ver qué funcionaba y qué no.[72] La planta de Saturn se organiza en función de 200 equipos autoadministrados, cada uno de los cuales con autoridad para decidir cómo realizar las labores de su trabajo, incluso la contratación de los integrantes del equipo. Muy a menudo tienen responsabilidades presupuestarias y pueden decidir cambiar

a los proveedores de las partes que utilizan los integrantes del equipo. Saturn cuenta con uno de los programas de capacitación de trabajadores más extensos del sector automotriz. Los empleados pasan al menos unas 250 horas en capacitación, y muchos reciben tres veces más. La capacitación no se limita al ensamble de tuercas y tornillos; también abarca temas como conciencia, técnicas de manejo de conflicto, toma de decisiones en consenso y dinámicas de grupo. Estas iniciativas han rendido frutos a General Motors: la planta de Spring Hill logra constantemente un nivel elevado de calidad en la producción en comparación con otras fábricas automotrices nacionales. Además, con los mismos conceptos de formación de equipos desarrollados para la planta de Spring Hill se convirtió la planta de la compañía en Wilmington, Delaware, para que produzca los nuevos autos de tamaño mediano de la serie L de Saturn.[73]

No es fácil pasar de una estructura jerárquica tradicional a otra en la que los equipos de trabajo asumen la responsabilidad sobre sus propias decisiones. Dos barreras notables para los equipos autoadministrados son la resistencia y los malentendidos. Los EA necesitan no sólo un nuevo flujo de trabajo y establecimiento de procesos, sino también nuevas actitudes y comportamientos. Es posible que los integrantes de los equipos no quieran responsabilizarse de metas en las que otros integrantes no colaboraron. Los directivos a menudo temen perder control y estatus.[74]

La instrumentación de los EA genera cambios en la forma en que se concibe a la "propia persona", al liderazgo y a la organización. A los empleados les resulta difícil entender cómo aplicar a sí mismos el concepto de EA. Además, los directivos a menudo no tienen claro qué deben hacer en un ordenamiento de EA.

No es exacto suponer que los equipos autoadministrados tan sólo funcionarán, pues la resistencia y los malos entendidos son problemas obvios. Son necesarios líderes de equipos que determinen un equilibrio entre demasiada participación y no demasiada. Conforme evolucionan los EA, cada integrante necesita adquirir y desarrollar las cualidades de un líder y pasar de un pensamiento y un comportamiento en "primera persona del singular" a uno en "primera persona del plural".

Planes de trabajo alterno

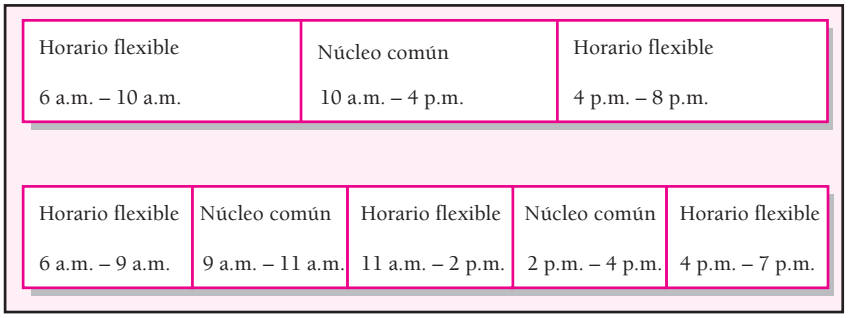
Enriquecer el contenido de un puesto no es la única forma de enriquecimiento. Éste también se logra en el contexto del trabajo. Hay un aspecto del contexto del puesto que se relaciona con el momento en que se realiza el trabajo, o el programa de trabajo. Dar control a los empleados en la toma de decisiones sobre cuándo realizar su trabajo es una aproximación al rediseño del puesto que se populariza cada vez más, Y ha generado diversas innovaciones que denominaremos colectivamente planes de trabajo alterno.

Una de las primeras formas de los planes del trabajo alterno fue la semana laboral comprimida. En su forma más popular, se da la oportunidad a los empleados de trabajar cuatro jornadas de 10 horas en lugar de las cinco jornadas de 8 horas tradicionales. Los programas de 40 por 4 permiten que los trabajadores tengan más tiempo de ocio y también que viajen al trabajo y desde éste a su casa durante las horas en que no hay tanto tránsito. Si bien algunos empleados tal vez adopten un programa de trabajo comprimido y otros uno estándar, por lo común nadie en el mismo sitio está en el mismo programa.

Un plan que ofrece a los empleados un control individual aún mayor sobre los programas de trabajo es el horario flexible. En un plan de horario flexible, los empleados determinan, dentro de ciertos límites, cuándo van al trabajo. Como se aprecia en los dos ejemplos de la figura 6.4, a los empleados se les exige que estén presentes durante las horas de "núcleo común". Pueden planear el resto de su jornada laboral en cualquier combinación durante las horas del horario flexible; en la mayor parte de estos planes, los empleados pueden variar su asistencia día con día, siempre que estén en el trabajo cierta cantidad específica de horas a la semana. Algunos planes de horario flexible permiten que los empleados acumulen horas extra y que las intercambien por un día de descanso adicional cada mes.

A los empleados que les interesa equilibrar su vida personal y laboral manifiestan que el programa de trabajo con horario flexible ocupa un lugar importante en la lista de prestaciones que generan satisfacción en el puesto. Aladdan Equipment, de Sarasota, Florida, estableció una semana de trabajo de cuatro jornadas de 9 horas y medio día el viernes. El resultado fue un

FIGURA 6.4 **Programación de horario flexible: Dos posibilidades**



aumento de 50 por ciento en la productividad. En una encuesta a 6 000 trabajadores realizada por Ranstad, empresa proveedora de personal en Atlanta, 51 por ciento dijo que permanecería en la empresa incluso sin aumento de sueldo si Ranstad ofreciera horarios de trabajo flexible.[75] Algunos beneficios de los programas con horario flexible se presentan en el recuadro de Encuentro organizacional.

Otro método que aumenta la discrecionalidad del empleado es el compartimiento del puesto. En el compartimiento del puesto, dos o más individuos se dividen un puesto. Una persona puede trabajar desde las 8:00 a.m. hasta el mediodía, y la otra, hacer las mismas labores de la 1:00 p.m. a las 5:00 p.m.; o bien, trabajar jornadas completas en días alternados. El compartimiento del puesto ofrece una flexibilidad máxima al empleado. El beneficio para el empl eador es que aprovecha los talentos de dos individuos en un mismo puesto. Stephanie Kahn y Joan Girardi, quienes comparten puesto en American Express, son un ejemplo. Stephanie trabaja lunes, martes y jueves; Joan, martes, jueves y viernes. Su trabajo consiste en inscribir a nuevos tarjetahabientes. Además de dividirse las jornadas de la semana, también se dividen el trabajo de los canales de mercadotecnia. Joan maneja el correo directo y Stephanie se concentra en las labores de telemercadeo.[76]

Tal vez la máxima expresión en los planes de trabajo alternos sea el trabajo a distancia. El trabajo a distancia supone trabajar enlazado con la oficina por medio de una computadora y/o un fax. Si bien el trabajo a distancia destaca la ubicación y no el horario, la mayor parte de los puestos de trabajo a distancia ofrecen también un grado elevado de flexibilidad en el horario. Pacific Bell fue pionera en el trabajo a distancia. Además de experimentar una mayor productividad y mejorar la moral de los empleados, la compañía, cuyas oficinas principales están en Los Ángeles, contribuye en forma significativa a reducir los congestionamientos de tránsito y la contaminación en las autopistas.

Equipos virtuales

equipos virtuales
Grupo de individuos funcional y culturalmente diversos distribuidos en diferentes lugares geográficos que dependen de tecnología interactiva, como correo electrónico, transmisiones en red y videoconferencias, para trabajar en conjunto.

En la medida en que las organizaciones buscan intensamente eliminar costos, reducir el tiempo de elaboración de los productos, aumentar la respuesta de los clientes e integrarse de manera más completa con los proveedores, muchas utilizan **equipos virtuales** para lograr esos objetivos. Otros beneficios de los equipos virtuales son la posibilidad de ofrecer a los empleados más planes de trabajo flexible (p. ej., trabajo a distancia), prestar servicio las 24 horas durante los 7 días de la semana a clientes geográficamente dispersos en diferentes zonas horarias y disminuir el tiempo de recorrido y gastos inevitables de los miembros de los equipos.[77]

Definido como "equipo que se basa en la tecnología interactiva para trabajar en conjunto mientras sus integrantes están separados por una distancia física",[78] un equipo virtual recurre a diversas tecnologías interactivas, como correo electrónico tradicional, servicios de mensajería instantánea, teleconferencias, videoconferencias, transmisiones en red, gestores de reuniones, tableros en blanco y tableros de anuncios.[79] General Electric está en el proceso de proveer varias herramientas de colaboración en tiempo real a sus 340 000 empleados y a varios de sus clientes y proveedores.[80] Como parte de esta estrategia hay herramientas que permitirán a los empleados hacer lo siguiente:

- Participar en mensajes instantáneos y teleconferencias en tiempo real y compartir aplicaciones.
- Crear espacios de trabajo en red compartidos entre usuarios que no son técnicos.

OPCIONES Y BENEFICIOS DEL HORARIO FLEXIBLE

Las compañías comprimen las semanas laborales de varias formas. El programa más común son las jornadas de trabajo de 10 horas, pero incluso esta opción tiene muchas variantes.

En la oficina de AVT Document Exchange Software Group en Tucson, Arizona, con 150 empleados y proveedora de software para los documentos electrónicos de las organizaciones, operan dos programas de semana laboral comprimida: uno para sus empleados generales y otro para algunos empleados que trabajan en la división de tecnología de la información (TI).

A los trabajadores generales de AVT se les permite trabajar cuatro jornadas de 10 horas y pueden elegir el día que les gustaría tomar de descanso. Los trabajadores de TI que están en los turnos de día y nocturnos trabajan cuatro jornadas de 9 horas. Los empleados de TI trabajan menos horas que los demás empleados.

"Por medio de un sondeo preguntamos a nuestros empleados de soporte técnico qué necesitaban para trabajar voluntariamente en estos dos turnos, y respondieron que querían un día de descanso extra", comenta la gerente de RH Lisa Vervantz, PRH. "Y el trabajo en un programa de 9 horas en lugar de 10, lo consideramos comparable a ofrecerles otro sueldo". Ésta es también una buena forma de eliminar escalas salariales elevadas para los trabajadores de TI.

La oficina corporativa de Marcel Dekker, en Madison Avenue, también ofrece dos programas comprimidos. El programa principal de la oficina es de lunes a jueves, y los empleados inician sus jornadas entre las 7:30 a.m. y las 9:30 a.m., para un total de 38 horas. Los trabajadores de TI de la compañía tienen la opción de un programa de lunes a jueves o de martes a viernes.

Nahan Printing Inc., en St. Cloud, Minnesota, ofrece un programa flexible aún más inusual. "Trabajamos tres turnos de 12 horas", explica Judy Wehking, gerente de RH. "Pero también rotamos este programa cada tres semanas".

Por ejemplo, la mitad de los empleados trabaja 12 horas al día de lunes a miércoles, durante tres semanas seguidas. Después del último miércoles, reciben siete días —jueves a miércoles— antes de empezar una nueva rotación de tres semanas de trabajo de jueves a domingo; luego, el grupo regresa a trabajar de lunes a miércoles. Mientras el primer grupo trabaja en el turno de lunes a miércoles, otro grupo trabaja en el turno de jueves a domingo. Así, cada grupo obtiene siete días de descanso cada dos meses, además de sus días de descanso normales. Observe que los empleados trabajan 36 horas a la semana en lugar de las 40 horas tradicionales.

Otra ventaja de los programas de trabajo alterno para las compañías es la posibilidad de atraer y retener empleados. "Habríamos perdido a empleados que encontraran otro puesto que ofreciera este tipo de flexibilidad", comenta Vervantz.

Windy Henson, ingeniera en pruebas de control de calidad en AVT, demuestra el argumento de Vervantz. Henson, madre de dos gemelas de 11 meses, comenta que tal vez "habría tenido que salir de la fuerza laboral hasta que las niñas pudiesen ingresar a preescolar" si la compañía no ofreciera semanas de trabajo comprimidas. Henson y su marido, redactor técnico de la compañía, comentan que consideran que la empresa "entiende la influencia de nuestra vida familiar en nuestro desempeño".

Aspectos como días de asueto, vacaciones y permisos por enfermedad al parecer no representan problemas reales, y las horas extra suelen manejarse fácilmente, aunque algunos estados exigen que se pague las horas extra a cualquier empleado que trabaje más de ocho horas al día. Los empleadores deben revisar la normatividad estatal antes de instrumentar un programa de trabajo alterno a fin de determinar qué leyes se aplican.

El dolor de cabeza administrativo más grande al parecer es la supervisión de los trabajadores. Este problema no aparece en las compañías en las que se exige que todos trabajen en el departamento o en toda la compañía de acuerdo con el mismo programa. Pero en las empresas que permiten que sus empleados elijan el programa de trabajo, surgen preocupaciones gerenciales respecto de la supervisión.

Fuentes: Adaptado de Kenneth L. Schultz, John O. McClain y L. Joseph Thomas, "Overcoming the Dark Side of Worker Flexibility", *Journal of Operations Management* 21, núm. 1 (enero de 2003), pp. 81-87; Nancy Hatch Woodward, "TGI Thursday", *HR Magazine*, julio de 2000, pp. 72-76; y V. Borg, T. S. Kristensen y H. Burr, "Work Environment and Change in Self-Related Health: A Five Year Follow-Up Study", *Stress Medicine*, enero de 2000, pp. 37-48.

- Dividir los proyectos en tareas y dar seguimiento al avance.
- Aplicar las mejores prácticas de los proyectos terminados a los nuevos proyectos.

Además, los clientes y proveedores tendrán acceso a datos en tiempo real y procesos internos dentro de la intranet de GE. Los ejecutivos de GE sostienen que estas características revolucionarán la compañía al entrar en el siglo XXI.[81]

Otras organizaciones no entran en el mundo de los equipos virtuales y la tecnología de colaboración tan rápido como GE. Para que rindan frutos estos planes laborales, necesitan considerarse varios factores. En primer lugar, la tecnología debe corresponder a la finalidad de la colaboración. Si todos los integrantes del grupo necesitan la misma información rápidamente, lo apropiado es un tablero de anuncios o un correo electrónico para grupos; si necesita capa-

citación, tal vez sea más adecuada una conferencia en red con un tablero en blanco en tiempo real y datos compartidos. En segundo lugar, se debe seleccionar con cuidado a los miembros de los equipos virtuales. Elegir a los integrantes con las habilidades, experiencia, ética laboral y habilidades interpersonales necesarias es crucial para un buen funcionamiento del equipo. En tercer lugar, debe cultivarse la confianza entre los miembros del equipo desde el principio. Las reuniones directas y/o los ejercicios de capacitación en formación de equipos facilitan el desarrollo de la confianza durante los periodos iniciales de formación de equipos. Esta confianza será crucial después, cuando los problemas, desacuerdos y las fechas de entrega tensen las relaciones de los integrantes que no pueden cruzar físicamente el pasillo para discutir y resolver estas dificultades. En cuarto lugar, los equipos necesitan un propósito y metas compartidos. Por último, los líderes deben estar en posibilidades de establecer una visión del equipo, facilitar la resolución de conflictos entre los miembros y ayudarlos a superar obstáculos.[82]

Hay que tener mucho cuidado con equipos virtuales cuyos integrantes son de países con culturas e idiomas distintos. A los miembros de estos equipos quizá les resulte más difícil la comunicación y el desarrollo de la confianza.[83] Los matices culturales detectables en reuniones directas pueden pasar inadvertidos durante una teleconferencia o una transmisión en red. Así, los integrantes de los equipos virtuales pueden experimentar malentendidos y errores de comunicación cuando trabajan en proyectos importantes. Para reducir el riesgo de estos problemas, los miembros deben juntarse en reuniones directas y someterse a sesiones de capacitación intercultural desde las primeras etapas del proceso de formación del equipo.

En la medida en que compañías como GE, AT&T, Pfizer, Motorola, Shell Oil y Sun Microsystems experimenten y utilicen equipos virtuales en sus negocios globales, esas prácticas se convertirán cada vez más en lugares comunes en organizaciones de todo tipo y tamaño.[84]

El empleo de diversos planes de trabajo alterno está aumentando. Conforme crezcan las necesidades de una fuerza laboral cada vez más diversa, los planes alternos tendrán un atractivo para empleadores y empleados. Si bien se necesitan más y mejores investigaciones para determinar la efectividad de esos planes, al parecer no cabe duda de que las estrategias de rediseño del trabajo del futuro incluirán muchos de estos planes flexibles en la programación del trabajo.

Arraigo al puesto y diseño del puesto

Como vimos en la sección sobre enriquecimiento del puesto, su diseño influye en importantes actitudes en el lugar de trabajo, como la satisfacción y las tentativas de abandonar el puesto o la organización. Las investigaciones en el ámbito del "arraigo al puesto" proponen una forma nueva e importante de considerar relaciones como el diseño del puesto y el producto del trabajo. El **arraigo al puesto** se refiere a los lazos que un empleado establece con otras personas y equipos en la organización, a la forma como percibe que encaja en su puesto, organización y comunidad, y a los sacrificios que tendría que hacer si abandonara su puesto. El arraigo al puesto es como "una red" que se extiende al trabajo, el hogar y las actividades e intereses comunitarios del individuo.[85] Por ejemplo, una persona que trabaja para Price Waterhouse Coopers en la ciudad de Nueva York tal vez descubra que está a gusto con los miembros de su equipo de auditores de viajes, pero también colabora voluntariamente en un comedor de beneficencia todos los jueves por la noche, va a la ópera y al teatro varias veces al mes, y tiene un esposo que goza de un buen trabajo a cinco cuadras de distancia de su oficina. En suma, esta persona estará más arraigada a su puesto y será mucho menos probable que quiera dejarlo o abandonar la organización.

arraigo al puesto
Término con que se refiere a los lazos que establecen los empleados entre sí, la forma en que perciben que encajan en el puesto, la organización y la comunidad, y los sacrificios que haría si tuviera que abandonar la organización.

Los administradores pueden aumentar el arraigo al puesto (y así reducir la rotación de empleados clave) al ubicar a los empleados en equipos formados por integrantes que cuentan con conjuntos de habilidades y, en el mejor grado posible, personalidades compatibles. Hay menos probabilidades de que los empleados que sienten un lazo con los compañeros del equipo quieran abandonar su puesto y organización. Además, los administradores pueden respaldar la idea de los programas de trabajo flexibles y permitir así que sus empleados tengan pasatiempos y oportunidades de liderazgo voluntario. Esto alentará a los empleados a establecer raíces mucho más profundas en la comunidad y tal vez aumente como efecto la duración que el individuo permanezca en el puesto. Conforme la economía estadounidense se acerque

a las jubilaciones de gran escala de la generación del auge de la natalidad en los próximos años, los administradores de todo tipo de organizaciones necesitarán combatir la escasez de habilidades cruciales.

Administración de calidad total y diseño del puesto

administración de calidad total
Filosofía y sistema de administración que, mediante el empleo de procedimientos de control del proceso estadístico y resolución de problemas en grupo, establece la mayor prioridad a la consecución de estándares de calidad elevados y la mejora continua.

La **administración de calidad total (ACT)** alude a una cultura organizacional dedicada al mejoramiento continuo y la producción de productos y prestación de servicios de alta calidad, que en última instancia generan niveles elevados de satisfacción del cliente.[86] La ACT, de acuerdo con quienes la practican, combina conocimientos técnicos y humanos. Para enfrentar la complejidad y variabilidad inherentes de la producción y la tecnología de prestación de servicios, debe facultarse a las personas con autoridad para que tomen las decisiones necesarias, y debe proporcionárseles conocimientos para que sepan cuándo ejercer esa autoridad. En nuestro análisis ya aparecieron aspectos del diseño de puestos en el marco de la ACT. Analizamos el enriquecimiento del puesto, incluso el otorgamiento de autonomía, la creación de módulos de trabajo y el desarrollo de la confianza y la colaboración. Vimos estos atributos del puesto en las prácticas de las organizaciones que analizamos en todo este capítulo. Pero aunque estamos cerca de cerrar el capítulo, debemos plantearnos varias preguntas fundamentales: ¿están preparados los trabajadores estadounidenses para cumplir con los requisitos que impone el trabajo conjunto en equipo y en colaboración con la dirección?[87] ¿Son por completo aplicables las ideas de la ACT al trabajador estadounidense? ¿Es la tendencia del futuro la ACT? ¿Los directivos estadounidenses tienen la capacidad y el compromiso para instrumentar los cambios necesarios en los puestos que exigen las nuevas tecnologías y las nuevas realidades globales?[88] Muchos observadores contemporáneos nos advierten que todas estas respuestas deben ser afirmativas, porque no hay otra opción.[89]

La estrategia del diseño del puesto se enfoca en los puestos en el contexto de las necesidades de bienestar económico y crecimiento personal. Pero pongamos la estrategia en un marco más amplio e incluyamos el aspecto del sistema sociotécnico. La teoría sociotécnica se centra en las interacciones entre las exigencias técnicas de los puestos y las demandas sociales de quienes realizan las labores de los puestos. La teoría subraya que una inclinación excesiva al sistema técnico, a la manera de la administración científica, o al sistema social, a la manera de las relaciones humanas, generará un diseño del puesto deficiente. En cambio, el diseño del puesto debe tomar en cuenta tanto la tecnología como a las personas que la utilizan.

La teoría sociotécnica y la aplicación del diseño del puesto se desarrollaron a partir de estudios emprendidos en las minas de carbón inglesas de 1948 a 1958.[90] Los estudios se difundieron con amplitud para demostrar la interrelación entre el sistema social y el sistema técnico de las organizaciones. La interrelación se reveló cuando las circunstancias económicas obligaron a la administración a modificar la forma en que se extraía el carbón (el sistema técnico). Por tradición, el sistema técnico consistía en pequeños grupos de mineros (el sistema social) que trabajaban juntos en "caras cortas" (vetas de carbón). Pero el progreso tecnológico mejoró el control de los techos y la seguridad, e hizo posible la extracción a través de grandes túneles. El nuevo sistema técnico exigía un cambio del sistema social. Los grupos se disolverían en favor de puestos de una sola persona y una sola tarea. Pese a los esfuerzos de la administración e incluso de los sindicatos, los mineros idearon al final un sistema social que restableció muchas características del sistema de grupo. Esta experiencia se ha descrito ampliamente en los estudios sobre comportamiento organizacional, y estimulado muchas investigaciones y aplicaciones.

Por ejemplo, Citibank modificó sustancialmente la forma en que sus empleados realizaban su trabajo. De acuerdo con George E. Seegers, vicepresidente del banco, una encuesta aplicada a los clientes indicó que el banco obtenía una puntuación muy baja en servicio al cliente. Tras examinar las causas del problema, la dirección concluyó que la razón era que sus empleados no "sentían que fueran alguien". Estaban insatisfechos con sus puestos tan rutinarios, creados en parte por la decisión del banco tomada hacía algún tiempo de introducir cajeros automáticos. Con la idea de que todos quieren sentirse alguien, el banco emprendió cambios generales para reconocer la individualidad de los empleados y de los clientes.[91]

No hay contradicción entre la teoría sociotécnica y la administración de calidad total. De hecho, los dos modelos son muy compatibles. La compatibilidad se relaciona con las exigencias que la tecnología moderna plantea de que haya un comportamiento en el puesto autodirigido y automotivado. Este comportamiento se posibilita en puestos diseñados para dar autonomía y variedad. Como se aprecia en la práctica, estos puestos son parte de equipos de trabajo autorregulados responsables de tareas completas. El concepto de módulo de trabajo predomina en las aplicaciones de la teoría sociotécnica.[92]

En los estudios publicados se informa de numerosas aplicaciones del diseño sociotécnico y la administración de calidad total.[93] Algunos ejemplos estadounidenses notables son la fábrica Sherwin-Williams Paint Factory, en Richmond, Kentucky, y la fábrica de alimentos para mascotas de Quaqer Oats, en Topeka, Kansas. Ambas fábricas se construyeron de manera deliberada para que incluyeran y permitieran que determinados tipos de puestos abarcaran los elementos básicos de la autonomía y el facultamiento. Las empresas que no pueden darse el lujo de construir una planta desde el inicio deben hallar la forma de renovar tanto su tecnología como sus diseños de puesto para utilizar la mejor tecnología y al mejor personal. Algunas de las organizaciones industriales y de servicios más influyentes han debido enfrentar la necesidad de diseñar puestos para aprovechar el acelerado ritmo del progreso tecnológico. En el entorno global contemporáneo, el diseño del sistema sociotécnico se ha incorporado al modelo gerencial de la administración de calidad total.

Resumen de aspectos clave

El diseño del puesto consiste en decisiones y acciones directivas que especifican la profundidad, rango y relaciones objetivas del puesto para satisfacer los requisitos organizacionales, lo mismo que los requisitos sociales y personales de quienes ocupan los puestos.

- Los administradores contemporáneos deben considerar el tema de la calidad de vida laboral al diseñar puestos. Este tema refleja el interés de la sociedad de tener experiencias de trabajo que contribuyan al crecimiento y desarrollo personal de los empleados.
- Las estrategias para aumentar las posibilidades de que el puesto satisfaga los requisitos sociales y personales de quienes ocupan los puestos han atravesado por todo un proceso de evolución. Los esfuerzos iniciales se orientaron hacia la rotación y la ampliación de los puestos. Estas estrategias produjeron algunos beneficios en la satisfacción en el puesto, pero no modificaron motivadores principales como la responsabilidad, logro y autonomía.
- Durante los años sesenta, el enriquecimiento del puesto se convirtió en una estrategia muy reconocida para mejorar los factores de la calidad de la vida laboral. Esta estrategia se basa en la teoría de la motivación propuesta por Herzberg, y supone aumentar la profundidad de los puestos mediante una mayor delegación de autoridad a quienes ocupan los puestos. Pese a algunos éxitos importantes, el enriquecimiento del puesto no es universalmente aplicable porque no considera las diferencias individuales.
- Ahora se reconoce que las diferencias individuales son variables que es indispensable considerar al diseñar puestos. La experiencia, complejidad cognoscitiva, necesidades, valores, valencias y percepciones de equidad son algunas diferencias individuales que influyen en las reacciones de quienes ocupan los puestos ante el alcance y relaciones de sus puestos. Cuando las diferencias individuales se combinan con diferencias ambientales, situacionales y gerenciales, las decisiones relacionadas con el diseño del puesto se complican cada vez más.
- La estrategia de diseño del puesto más reciente subraya la importancia de las características medulares del puesto en función de la percepción de quienes ocupan los puestos. Aunque medir las diferencias individuales aún es un problema, debe exhortarse a los administradores a que examinen los recursos disponibles para aumentar percepciones positivas como la variedad, identidad, trascendencia, autonomía y retroalimentación. Al hacerlo, se incrementan las posibilidades de un desempeño laboral de gran calidad y un grado elevado de satisfacción en el puesto, pues quienes ocupan los puestos poseen una fortaleza relativamente elevada en sus necesidades de crecimiento.

- Muchas organizaciones, como Volvo, Citibank, General Motors y General Foods, han probado el diseño del puesto con diversos grados de éxito. El estado actual de conocimientos, producto de las investigaciones, es inadecuado para generalizar respecto de las causas exactas de los éxitos y fracasos en las aplicaciones del diseño del puesto. Los administradores deben diagnosticar sus propias situaciones para determinar la aplicabilidad del diseño del puesto en sus organizaciones.
- La teoría sociotécnica combina aspectos tecnológicos y sociales en la práctica del diseño del puesto. La teoría sociotécnica es compatible con la estrategia de diseño del puesto, y de hecho destaca la necesidad práctica de diseñar puestos que ofrezcan autonomía, retroalimentación, trascendencia, identidad y variedad.
- La administración de calidad total (ACT) combina las ideas del enriquecimiento del puesto y las de la teoría sociotécnica. Los administradores que instrumentan el diseño del puesto en el marco de la ACT facultan a los individuos para que tomen decisiones importantes sobre la calidad de productos y/o servicios. El proceso de facultamiento o *empowerment* fomenta la administración participativa, los módulos de trabajo orientado al equipo y la autonomía.

Repaso y preguntas para discusión

1. ¿Cree que los trabajadores estadounidenses aceptarán la idea de que deben trabajar en grupos y recibir recompensas colectivas en lugar de trabajar como individuos y recibir recompensas individuales? Explique.
2. Explique las diferencias entre la rotación de puestos y el enriquecimiento del puesto, y analice las ventajas relativas de estos dos modelos en las organizaciones para las que haya trabajado.
3. ¿Cuál es trascendencia de la idea de la calidad de vida laboral (CVL)? En concreto, ¿cuáles son los equilibrios entre puestos significativos y puestos productivos durante los periodos de disminución de la actividad económica y desempleo?
4. Hay un movimiento claro que resta importancia al "puesto" en algunos sectores. ¿Por qué?
5. Suponga que es usted supervisor de un restaurante y que está a cargo de 10 meseros. Observa que parecen aburridos con sus puestos y que el servicio al cliente empieza a decaer. ¿Cómo rediseñaría los puestos de los meseros para que su trabajo les resulte más interesante y más significativo? ¿Enriquecería o ampliaría los puestos? Explique.
6. Describa el puesto de trabajo más significativo que haya ocupado. ¿Por qué fue significativo? ¿Estaría de acuerdo usted con la idea de la teoría de las características del puesto según la cual los puestos significativos suelen ser más motivacionales?
7. En este capítulo explicamos el diseño de puestos en varias organizaciones de servicios y de manufactura. ¿En qué tipo de organización es probable que el enriquecimiento del puesto sea más efectivo como estrategia para aumentar la motivación y el desempeño? Explique.
8. Explique qué dimensión medular valora usted más ahora, y por qué.
9. Los programas de trabajo flexibles se popularizan cada vez más. ¿Por qué?
10. Ahora que ya entiende la idea y la práctica de la administración de calidad total, ¿considera que es la tendencia del futuro en las organizaciones estadounidenses? Explique.

Lectura

Lectura 6.1: *Los empleados rediseñan sus puestos*

Stephen L. Perlman

Esta idea única permite que los trabajadores sean creativos al resumir las responsabilidades de sus puestos y los obliga a justificar los cambios propuestos, desde las ópticas individual y organizacional.

El rediseño del trabajo centrado en el empleado es un concepto innovador que ofrece una solución práctica a la brecha entre organizaciones e individuos debido a que vincula la misión y las metas de la compañía con las necesidades de satisfacción en el puesto de los empleados. El concepto se resume en la figura 6.5.

Sin abandonar los exitosos métodos de formación de equipos de los círculos de calidad (CC), los equipos autoadministrados (EA) y el rediseño del trabajo tradicional, el modelo centrado en el empleado permite que los individuos practiquen en forma creativa la toma de decisiones. Esto se logra porque el mejoramiento del trabajo fundamental (desde las ópticas de la satisfacción y el mejoramiento de la calidad) se pone en manos de los empleados que desarrollan e instrumentan las ideas bajo la orientación de la dirección. El rediseño del trabajo centrado en el empleado ofrece medios constructivos para que los empleados participen en la redefinición de las funciones laborales en beneficio de la organización y de ellos mismos.

Lo que confiere al rediseño del trabajo centrado en el empleado su vínculo organizacional-individual único es el énfasis que pone en la responsabilidad social total. Aunque a los empleados se les alienta a ser creativos en el rediseño de sus puestos, deben justificar cómo los cambios que proponen mejorarán la calidad y reforzarán la visión y misión de la organización, y cómo influirán positivamente en los demás empleados y sistemas.

Los empleados también deben estar en posibilidades de justificar la forma en que el rediseño de sus puestos les dará una mayor satisfacción y control sobre la toma de decisiones y cierto grado de autonomía, así como la oportunidad de crecer profesionalmente. Al hacer responsables socialmente a los empleados desde una perspectiva organizacional e individual, se les plantea el reto de asumir la responsabilidad de pensar, planear e instrumentar ideas, y de compenetrarse con la organización.

Otro factor muy importante en el concepto del rediseño del trabajo centrado en el empleado es reconocer la aportación de cada uno, aunque las ideas individuales formen parte de una misión de equipo general. Este reconocimiento se da al establecer la aportación de rediseño dentro de la estructura laboral de la organización y su funcionamiento cotidiano. Veamos algunas formas de lograr esto:

Rediseño del título del puesto, creado por el empleado.

Revisión de la descripción del puesto, basada en el rediseño.

FIGURA 6.5 **Rediseño del trabajo centrado en el empleado**

Factores cruciales	Beneficios para el empleado	Beneficios organizacionales
• Fuerte compromiso de la dirección con el programa para garantizar su éxito • Trabajo en equipo entre empleados y directivos para rediseñar las funciones del trabajo • Beneficio organizacional en uno o más de los ámbitos siguientes: 1) Productividad laboral 2) Calidad laboral 3) Contención de costos • Demostrar el efecto positivo en el personal y los sistemas existentes • Formato práctico de resolución de problemas	• Oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización • Mayor satisfacción del empleado en el puesto • Los empleados obtienen conocimientos en la organización • Oportunidad de contribuir a las metas organizacionales • Los empleados aprenden a comunicar sus necesidades, inquietudes e intereses • Mayor perspectiva de la organización • Fomento de oportunidades de crecimiento profesional • Acceso a la información • Identificación de habilidades cruciales	• Mayor aprovechamiento de los empleados • Aprovechamiento de las habilidades, conocimientos y creatividad de los empleados • Mayor productividad y mejor calidad • Menor rotación de empleados • Los empleados se vuelven accionistas, no ocupantes de puestos, en la organización • El aumento de la responsabilidad social genera un comportamiento rentable • Se fomenta una actitud positiva hacia el trabajo para desalentar los motivos de queja de los empleados • Se respalda el trabajo en equipo cooperativo entre empleados y dirección

Evaluación del desempeño basada en criterios, en la cual el empleado se hace responsable socialmente del puesto.

En este sentido, el reconocimiento suele ser permanente, porque la dirección y el personal reconocen a diario la función laboral rediseñada. A su vez, esto transmite un mensaje claro e inequívoco a los empleados: la compañía considera que su trabajo es significativo.

Desde que se introdujo el rediseño del trabajo centrado en el empleado en varios hospitales comunitarios del sur de California, en 1985, hay evidencias sólidas que sustentan la capacidad de este método para mejorar la calidad del servicio y de la vida laboral. Desde un punto de vista organizacional, los grupos centrados en el empleado (durante un periodo de tres a cinco años) que representaron 35 programas y que hicieron participar a 482 empleados tuvieron un índice de rotación de personal 57 por ciento menor que los grupos no centrados en el empleado. Además, los gerentes departamentales manifestaron una y otra vez que pudieron mantener mejor a empleados valiosos mediante el rediseño centrado en el empleado.

Otro beneficio es que los problemas de relaciones de los empleados suelen disminuir y permanecer en un nivel bajo en el caso del personal que participa en los programas centrados en el empleado. Esto tiene varias razones; acaso la más significativa sea que los empleados aprenden a ser sensibles y apreciar las ideas de los demás personas, aun cuando éstas no coincidan con las suyas.

Durante un programa centrado en el empleado, ciertos trabajadores tuvieron la oportunidad de entender mejor el proceso y el cambio. Se dieron cuenta de que las modificaciones deben beneficiar a la organización y satisfacer sus necesidades, y reconocieron que son responsables socialmente de facilitar ese cambio.

Las encuestas aplicadas después de estos programas revelan que los empleados muy a menudo deben cobrar mayor conciencia de cómo ocurre el cambio y volverse más receptivos al hecho de que deben trabajar en forma productiva con otros individuos.

De igual modo, las calificaciones sobre el desempeño de los mismos grupos de empleados durante un periodo de entre tres y cinco años (en una escala de 0 a 100) tuvieron en promedio un aumento de 23 por ciento durante el primer año después del programa, y han permanecido más o menos 19 por ciento por encima de los grupos no centrados en el empleado.

También hay numerosos ejemplos de individuos que se desempeñaban en forma mediocre antes de participar en programas centrados en el empleado y lograr un reconocimiento individual. En el ámbito del mejoramiento de la calidad, los cambios centrados en el empleado racionalizan las operaciones departamentales, promueven el compromiso con los ideales y valores organizacionales, y fomentan revisiones y balances orientados a la tarea.

Las ideas generadas por el empleado dieron por resultado nuevos y mejores programas y servicios, que produjeron ingresos adicionales o contuvieron costos. De los 482 modelos de rediseño de trabajo aprobados, 31 por ciento ahorraron más de 5 000 dólares durante el primer año, y 15 por ciento, más de 13 500 dólares. Las encuestas independientes sobre satisfacción del cliente y control de calidad también demostraron resultados impresionantes en el caso de los grupos que participaron en programas centrados en el empleado.

Desde una perspectiva individual, el rediseño del trabajo centrado en el empleado fue un mecanismo efectivo para mantener en la organización a individuos que se desempeñan con un grado de creatividad elevado, pues se les ofrece un entorno laboral en el que todo el tiempo enfrentan retos y crecen. Con ello se demuestra la posibilidad de las organizaciones de fortalecer las actividades de desarrollo profesional, al facilitar diversas oportunidades de crecimiento y progreso profesional en donde antes había pocas o ninguna. Esto se debe a que la naturaleza del rediseño del trabajo permite crear puestos nuevos o modificados en función de las necesidades cambiantes de las organizaciones.

El rediseño centrado en el empleado resulta un método excelente para que los empleados comuniquen sus necesidades, inquietudes e intereses a la dirección y entre ellos mismos. Es eficaz para ayudar a los empleados a identificar las habilidades, conocimientos y experiencias de trabajo que les gustaría depurar u obtener, y crea un método práctico para incorporar estas metas en un plan que también beneficie a la organización.

Debido a su enfoque en la identificación de las funciones laborales, el rediseño del trabajo centrado en el empleado genera una expansión y una modificación significativas del puesto, lo que permite un mayor control sobre las funciones laborales individuales y, de este modo, estimula la responsabilidad social en el puesto.

El proceso empieza con una misión organizacional

El proceso de rediseño del trabajo centrado en el empleado se inicia cuando los individuos conocen la visión y misión de sus respectivos departamentos mediante conversaciones informales pero profundas con sus gerentes. En los casos en que aún hay que crear la misión, o ésta se halla en un proceso de revisión (debido a condiciones organizacionales o externas), pida a los empleados con un grado de desempeño elevado y que hayan demostrado su lealtad hacia la compañía que participen en el desarrollo de la misión.

Los trabajadores llenan luego una encuesta de evaluación de necesidades para que identifiquen las metas de satisfacción personal y desarrollo profesional en el puesto que sean congruentes con la misión y las metas de la uni-

dad. Para garantizar la consistencia, el gerente del departamento y el capacitador en rediseño del trabajo revisan y comentan cada meta individual con el empleado (y la modifican si es menester) antes de obtener la aprobación. A cada empleado se le pide especificar al menos tres metas significativas personales o profesionales antes de pasar al siguiente ejercicio.

Luego, los empleados aprenden a identificar los posibles obstáculos a sus metas y forman estrategias para eliminar o reducir al mínimo tales barreras, comunicándoles sus inquietudes a sus gerentes y compañeros, y mediante una planeación e intervención eficaces. La identificación de obstáculos y la intervención es una buena forma de evaluar la realidad, permite que el trabajador examine sus metas desde un punto de vista práctico y reduce cualquier ansiedad que pudiera producir el proceso mismo.

Después, los empleados preparan inventarios de su trabajo actual, separando las principales tareas en tres ámbitos diferentes: el trabajo que debe mantenerse, el que debe modificarse y el que debe eliminarse. A los empleados también se les pide que identifiquen el trabajo nuevo que debe sumarse a sus puestos. El lugar en donde ubique el empleado una tarea actual es algo que se basa en la necesidad de un puesto con un mejor funcionamiento, así como de lograr de mejor manera las metas de la satisfacción en el puesto y el desarrollo profesional. La misma responsabilidad social se aplica a cualquier tarea nueva que se identifique.

En la siguiente etapa, los empleados deben identificar las funciones preferidas para cada tarea modificada o nueva que aparezca en la lista del inventario. Esta identificación debe adquirir la forma de un verbo de acción (coordinar, analizar, realizar, procesar, distribuir, etc.). La función preferida es un componente clave para que los empleados asuman una responsabilidad social en sus puestos.

Por ejemplo, un empleado puede tener el título general de oficinista, pero, mediante el rediseño centrado en el empleado, en realidad es posible que coordine o supervise una determinada función de trabajo. Los empleados también deben justificar sus cambios en el rediseño del trabajo al determinar la forma en que cada alteración producirá algún beneficio al departamento en términos de mejoramiento de la calidad, productividad y/o contención de costos.

Aunque al principio permite que los empleados propongan sus propias ideas creativas para el rediseño del trabajo, en ocasiones hay la necesidad de ofrecer ayuda para facilitar el pensamiento, como imágenes guiadas para visualizar o descubrir nuevos ámbitos de trabajo que deban desarrollarse. Durante este proceso, algunos empleados tendrán propuestas válidas que mejoren las funciones de la tarea, pero necesitan ayuda de sus compañeros, capacitadores o gerentes en cuanto a la mecánica del rediseño.

Además, los empleados deben identificar la influencia que ejercerán sus ideas en los otros miembros del personal y en el conjunto del departamento. Los descubrimientos potencialmente negativos se analizan con franqueza en ambientes de grupo o en consultas individuales con el capacitador y el gerente. Como producto de esto se modifica el modelo de rediseño del trabajo.

Durante todo el programa, empleados, capacitadores y gerentes trabajan en equipo, compartiendo la meta de facilitar el mejoramiento de la calidad total sin olvidar al mismo tiempo la satisfacción individual en el puesto. La labor del capacitador es enseñar el proceso de rediseño. El gerente permite por una parte que los empleados propongan sus ideas y, por otra, se mantiene alerta para apoyar u ofrecer una crítica constructiva y dirección cuando sea necesario para garantizar un diseño bien planeado.

En la mayor parte de los casos, los empleados que trabajan en grupos identificarán metas e intervenciones comunes para mejorar la calidad. El resultado debe verse como un proyecto de equipo, o incluso como un rediseño de equipo. Sin embargo, para mantener la individualidad (y la sensación de responsabilidad social sobre el puesto), cada integrante del grupo identifica una función permanente que desea tener en el modelo de rediseño. Por último, esto se agrega a la nueva descripción de puesto del empleado para garantizar la responsabilidad social.

La dirección debe poner a prueba con cuidado todas las propuestas de rediseño del trabajo antes de instrumentarlas. Durante este periodo se supervisan los sistemas, las tareas u otros cambios nuevos para determinar su efectividad e impacto en todas las partes afectadas. Si se identifican deficiencias menores en el diseño, pueden corregirse con rapidez. Los modelos de rediseño que pasan el periodo de prueba se vuelven permanentes.

Desarrollar e instrumentar un programa centrado en el empleado dentro de una organización no por fuerza significa descartar todas las demás estrategias de RH, sino apreciar la estrategia general desde el concepto de la creación de un grado elevado de desempeño/satisfacción del cliente y una gran calidad de la vida laboral.

Deben conservarse las estrategias que ya sustentan el reconocimiento de los empleados como contribuyentes importantes al desarrollo de la cultura deseada de una organización. Las empresas que se enorgullecen de ser innovadoras pueden incorporar el modelo centrado en el empleado (con su enfoque en la creatividad) e integrar los resultados de este modelo a un plan de pago por desempeño.

Estos programas también sirven para resolver otros problemas de productividad o calidad, y aprovechar mejor el talento actual mediante estrategias de compartimiento de puesto, programas flexibles, etc., que satisfagan al mismo tiempo diversas necesidades individuales.

Un plan centrado en el empleado debidamente aplicado agrega múltiples posibilidades de crecimiento profesional

y progreso, y se convierte en una parte vital del esfuerzo de desarrollo profesional de toda compañía. De hecho, el rediseño del trabajo centrado en el empleado brinda a éste una razón para permanecer en cierta área y no pedir una transferencia. Las ideas centradas en el empleado, aprobadas por la dirección e incorporadas en la corriente general de la estructura y el sistema de trabajo, sólo mejoran el programa de reconocimiento de una empresa.

Como es natural, debe tenerse sumo cuidado al diseñar estos programas. Aunque una meta importante de todo programa centrado en el empleado es el facultamiento (o *empowerment*) del trabajador, dicho poder debe supervisarse y canalizarse para garantizar que: 1) haya un beneficio organizacional suficiente en el cambio propuesto, y 2) el cambio no ejerza un efecto adverso en otros empleados, la dirección y el sistema en su conjunto.

El proceso de iniciar el rediseño del trabajo centrado en el empleado, en términos ideales, carga sobre sus hombros parte de un proceso más grande que consiste en identificar o redefinir la visión, misión, metas y objetivos de la organización, de modo que los empleados tengan una dirección clara al evaluar sus funciones. Además, los programas más efectivos centrados en el empleado han ocurrido cuando hay una participación de la dirección completa y colaborativa.

Al margen del proceso de cambio que quiera utilizar una organización como parte de sus estrategias de recursos humanos, tal vez necesite modificar su visión acerca de los empleados, quizá considerándolos menos como subordinados y más como socios. De este modo, las empresas disponen de formas prácticas y realistas para enfrentar y resolver sus problemas de recursos humanos y organizacionales.

Ejercicio

Ejercicio 6.1: *Preferencias de diseño de puestos*

Objetivos

1. Ilustrar las diferencias individuales en las preferencias sobre varias características de diseño del puesto.
2. Ilustrar cómo difieren sus preferencias de las de los demás.
3. Examinar las características de diseño del puesto más y menos importantes, y cómo las enfrentarían los administradores.

Inicio del ejercicio

Primero, responderá a un cuestionario en el que se le pregunta por sus preferencias en el diseño de puestos y cómo ve las preferencias de los demás. Luego de trabajar en el cuestionario en forma individual, se formarán pequeños grupos. En éstos, el análisis se centrará en las diferencias individuales entre los miembros del grupo.

El diseño del puesto tiene que ver con muchos atributos de un puesto, como el puesto mismo, sus requisitos del puesto, oportunidades de interacción interpersonal y resultados del desempeño. Los individuos prefieren ciertos atributos; algunos prefieren autonomía, y otros, que se les presenten retos mediante tareas diferentes. Es obvio que las diferencias individuales en las preferencias son una consideración importante para los administradores. Es posible que un puesto emocionante para una persona sea degradante y aburrido para otra. Los administradores pueden valerse de esta información para crear condiciones de diseño del puesto que permitan una correspondencia entre las metas organizacionales y las metas y preferencias individuales.

En la página siguiente se presenta el formulario de Preferencias de diseño de puestos. Por favor, léalo con cuidado y llénelo tras considerar cada característica de la lista. Por limitaciones de espacio no se incluyen todas las características de diseño del puesto. Utilice sólo las que aparecen en el formulario.

Fase I: 15 minutos

1. Llene individualmente las partes A y B del formulario de Preferencias de diseño de puestos.

Fase II: 45 minutos

1. El maestro formará grupos de cuatro a seis estudiantes.
2. Analice las diferencias en las clasificaciones de las partes A y B del formulario.
3. Presente cada orden de clasificación de los integrantes del grupo en un diagrama o en el pizarrón. Analice los ámbitos de acuerdo y desacuerdo.
4. Analice las repercusiones que tendrían las clasificaciones A y B en un gerente que tuviera que supervisar a un grupo como aquel en el que usted está. Es decir, ¿qué haría un gerente para enfrentar las diferencias individuales manifestadas?

Preferencias de Diseño de puestos

A. Sus preferencias en el diseño de puestos

Decida cuál de las características siguientes es más importante para usted. Ponga un 1 delante de la más importante. Luego decida cuál es la segunda característica más importante para usted y ponga un 2 delante de ésta. Siga enumerando los elementos en orden de importancia hasta clasificar la menos importante con un 10. No hay respuestas incorrectas, pues las preferencias de los individuos difieren en el diseño de puestos. No comente sus clasificaciones individuales hasta que el maestro forme grupos.

——— Variedad en las tareas
——— Retroalimentación sobre el desempeño por hacer el trabajo
——— Autonomía
——— Trabajo en equipo
——— Responsabilidad
——— Desarrollo de amistades en el puesto
——— Identidad con la tarea
——— Trascendencia de la tarea
——— Contar con los recursos para desempeñarse bien
——— Retroalimentación sobre el desempeño de los demás (p. ej., el gerente, los compañeros de trabajo)

B. Preferencias de diseño de puestos de los demás

En la sección A puso usted sus preferencias. Ahora enumere los elementos como considere que los demás los clasificarían. Considere a otros que estén en su curso, clase o programa, es decir, a quienes también realicen este ejercicio. Clasifique los factores del 1 (más importante) al 10 (menos importante).

——— Variedad en las tareas
——— Retroalimentación sobre el desempeño por hacer el trabajo
——— Autonomía
——— Trabajo en equipo
——— Responsabilidad
——— Desarrollo de amistades en el puesto
——— Identidad con la tarea
——— Trascendencia de la tarea
——— Contar con los recursos para desempeñarse bien
——— Retroalimentación sobre el desempeño de los demás (p. ej., el gerente, los compañeros de trabajo)

Caso

Caso 6.1: *Caso de Hovey and Beard Company*

Parte 1

Honey and Beard Company fabrica diversos juguetes de madera, como animales, juguetes de tiro y cosas por el estilo. Los juguetes se fabricaban por medio de un proceso de transformación que se iniciaba en la sala de maderas. Ahí, los juguetes se cortaban, se lijaban y se ensamblaban parcialmente. Luego se metían en laca y se enviaban a la sala de pintura.

En años anteriores, el proceso de pintura se hacía a mano: cada empleado trabajaba con un determinado juguete hasta que terminaba de pintarlo. Los juguetes eran sobre todo de dos colores, aunque algunos necesitaban más colores. Ahora, en respuesta a la creciente demanda de juguetes, se modificó la operación de pintura de modo que los pintores se sentaran en línea junto a una banda continua provista de ganchos. Estos ganchos pasaban todo el tiempo delante de los pintores hasta un horno horizontal alargado. Cada pintor se sentaba en una cabina diseñada para eliminar los gases e impedir los excesos de pintura. Los pintores tomaban un juguete de una bandeja contigua, lo colocaban en una plantilla guía dentro del cubículo de pintura, rociaban el color según un patrón y luego colgaban el juguete en un gancho de una banda continua. Los ingenieros calcularon la frecuencia de movimiento de los ganchos para que cada pintor, bien capacitado, pudiera colgar un juguete pintado en cada gancho antes de que éste pasara de largo.

A los pintores se les pagaba acorde con un plan de bonificación en grupo. Como la operación era nueva para ellos, recibieron una bonificación por aprendizaje que disminuyó en cantidades regulares cada mes. Se programó que la bonificación por aprendizaje se terminara a los seis meses, periodo para el cual se esperaba que dominaran el proceso, es decir, que pudieran cumplir con el estándar de producción y obtuvieran una bonificación en grupo cuando la rebasaran.

Preguntas

1. Suponga que acaba de empezar el periodo de capacitación sobre el nuevo sistema de trabajo. ¿Qué cambio pronosticaría usted en el nivel de producción de los pintores? ¿Por qué?

   aumenta disminuye permanece igual

2. ¿Qué otros pronósticos sobre el comportamiento de estos pintores haría usted con base en la situación descrita hasta ahora?

Parte 2

En el segundo mes del periodo de capacitación, surgieron problemas. Los pintores aprendían con mayor lentitud de lo anticipado, y daba la impresión de que su producción se estabilizaría muy por debajo de lo planeado. Muchos ganchos giraban vacíos. Los pintores se quejaban de que los ganchos se desplazaban muy rápido y que los ingenieros habían establecido mal la frecuencia de movimiento. Algunos pintores renunciaron y hubo que reemplazarlos. Esto agravó aun más el problema de aprendizaje. El espíritu de equipo que la dirección esperaba desarrollar mediante las bonificaciones en grupo no era evidente, salvo como expresión de lo que los ingenieros llamaban "resistencia". Uno de los pintores, al que el grupo consideraba su líder (y también la dirección), fue franco al llevar las quejas del grupo al supervisor. Las quejas consistían en que el trabajo era desordenado, los ganchos se desplazaban demasiado rápido, el incentivo de pago no se había calculado correctamente y trabajar tan cerca del horno de secado producía demasiado calor.

Parte 3

Se contrató a una consultora para que trabajara con el supervisor. Ella recomendó que se reuniera a los pintores para un análisis general de las condiciones de trabajo. Aunque con reservas, el supervisor estuvo de acuerdo con este plan.

La primera reunión se convocó inmediatamente después de que terminara el turno a las cuatro de la tarde. Asistieron los ocho pintores. Manifestaron las mismas quejas una vez más: los ganchos iban demasiado rápido, el trabajo era muy sucio, y la sala, caliente y mal ventilada. Por alguna razón, era este último factor el que parecía molestar más. El supervisor prometió analizar los problemas de ventilación y temperatura con los ingenieros, y se programó una segunda reunión. En los siguientes días, el supervisor sostuvo varias pláticas con los ingenieros. Éstos, junto con el superintendente de la planta, consideraban que se trataba en realidad de una queja falsa y que el gasto en las medidas correctivas sería prohibitivamente elevado.

El supervisor llegó a la segunda reunión con algunos temores. Sin embargo, los pintores no parecían muy molestos. En cambio, tenían una propuesta propia. Consideraban que si se instalaban varios ventiladores grandes para que circulara el aire alrededor de sus pies, se sentirían mucho más cómodos. Tras comentarlo un rato, el supervisor accedió. El supervisor y la consultora analizaron la idea de los ventiladores con el superintendente. Se compraron e instalaron tres grandes ventiladores tipo hélice.

Los pintores estaban radiantes de alegría. Durante varios días movieron los ventiladores hasta que quedaron a satisfacción del grupo. Los pintores parecían por completo satisfechos con los resultados, y las relaciones entre ellos y el supervisor mejoraron visiblemente.

El supervisor, tras este episodio alentador, decidió que sostener más reuniones podría resultar redituable. A los pintores se les preguntó si les gustaría reunirse y analizar otros aspectos de la situación de trabajo. Estaban ansiosos de hacerlo. Se convocó a otra reunión y la discusión pronto se centró en la velocidad de los ganchos. Los pintores sostenían que los ingenieros establecieron la frecuencia de movimiento a un ritmo poco razonable, y que así nunca podrían llenar los ganchos suficientes para obtener una bonificación.

La discusión llegó a un momento decisivo en el que el líder del grupo explicó que no era que los pintores no pudieran trabajar con la suficiente rapidez para llenar los ganchos, sino que no podían trabajar con ese ritmo todo el día. El supervisor exploró el asunto. Los pintores fueron unánimes en su opinión de que podían mantenerse al ritmo de la banda continua durante periodos cortos si así lo querían, pero no deseaban hacerlo porque, si demostraban que podían hacer esto durante periodos breves, se esperaría que lo hicieran todo el día. La reunión terminó con una solicitud sin precedentes por parte de los pintores: "Déjennos ajustar la velocidad de la banda continua más rápido o más lento, según cómo nos sintamos". El supervisor accedió a analizar esto con el superintendente y los ingenieros.

Los ingenieros reaccionaron en forma negativa a la propuesta. Sin embargo, después de varias reuniones se reconoció que había cierta flexibilidad en la cual las variaciones de la velocidad de los ganchos no afectarían el producto terminado. Luego de muchas discusiones con los ingenieros, se accedió a probar la idea de los pintores.

Con ciertas reservas, el supervisor tenía un control con un cuadrante que tenía las marcas "bajo, intermedio, rápido" instalada en la cabina del líder del grupo. La velocidad de la banda podía ajustarse ahora en cualquier parte entre los límites inferior y superior que habían instalado los ingenieros.

Preguntas

1. ¿Qué cambios esperaría usted ahora en el nivel de producción de los pintores? ¿Por qué?

   aumenta disminuye permanece igual
2. ¿Qué cambios esperaría en los sentimientos de los pintores hacia su situación de trabajo? ¿Por qué?

   más positivos más negativos sin cambio
3. ¿Qué otros pronósticos haría sobre el comportamiento de los pintores?

Parte 4

Los pintores estaban muy complacidos y pasaron muchas horas de comida decidiendo cómo variar la velocidad de la banda continua en las diferentes horas del día. Al cabo de una semana, se estableció un patrón según el cual la primera media hora del turno se trabajaba en una velocidad intermedia (el cuadrante se colocaba un poco por encima del punto marcado como "intermedio"). Las dos horas y media siguientes se trabajaba con una velocidad elevada, y media hora antes de la comida y media hora después se trabajaba a una velocidad baja. El resto de la tarde se trabajaba con alta velocidad, salvo los últimos 45 minutos del turno, que se trabajaba con una velocidad intermedia.

La velocidad constante con la que los ingenieros fijaron originalmente la banda continua era un poco menor a la marca de velocidad "intermedia" en el cuadrante de control; la velocidad promedio con que los pintores trabajaban en la banda continua estaba en el parte alta del cuadrante. Pocos ganchos vacíos, si acaso, entraban en el horno, y las inspecciones demostraban que no aumentaron los rechazos de la sala de pintura.

La producción aumentó y, al cabo de tres semanas (unos dos meses antes del final programado para la bonificación por aprendizaje), los pintores operaban entre 30 y 50 por ciento por encima del nivel esperado según el acuerdo original. Naturalmente, sus ingresos fueron correspondientemente mucho más elevados de lo anticipado. Obtenían su sueldo base, ganaban una bonificación considerable por trabajo a destajo y además se beneficiaban de la bonificación por aprendizaje. Ganaban más ahora que muchos trabajadores especializados en otras partes de la planta.

Preguntas

1. ¿Cómo se siente respecto a la situación hasta aquí?
2. Suponga que usted fuera el supervisor. ¿Qué esperaría que sucediera a continuación? ¿Por qué?

Parte 5

La dirección fue asediada por exigencias de que se cuidara la inequidad entre los ingresos de los pintores y los de los demás trabajadores en la planta. Con la creciente irritación entre el superintendente y el supervisor, los ingenieros y el supervisor, y el superintendente y los ingenieros, la situación estalló cuando el superintendente revocó la bonificación por aprendizaje y regresó la operación de pintura a su condición original: los ganchos se desplazaban de nuevo con la velocidad constante diseñada según los estudios de tiempo.

La producción disminuyó una vez más y al cabo de un mes todos los pintores, salvo dos, habían renunciado. El supervisor se quedó durante varios meses, pero, como se sentía agraviado, se fue a otro trabajo.

CAPÍTULO SIETE

Evaluación, retroalimentación y recompensas

Objetivos de aprendizaje

Después de terminar el capítulo 7, usted podrá:

- **Describir** varios propósitos de la evaluación del desempeño.
- **Explicar** por qué se considera que un programa de retroalimentación de 360 grados es mejor que otros.
- **Analizar** la teoría del reforzamiento.
- **Describir** los elementos de un modelo de recompensas.
- **Comparar** recompensas intrínsecas y extrínsecas.
- **Entender** la función que desempeñan las recompensas en la rotación, ausentismo, desempeño y compromiso.
- **Identificar** varios sistemas de recompensas innovadores.

Las organizaciones recurren a diversas recompensas para atraer y mantener al personal, y motivarlo para que logre sus metas personales y organizacionales. La forma y el momento de distribuir las recompensas son aspectos importantes que los administradores deben abordar casi a diario. Los administradores distribuyen recompensas como sueldos, transferencias, ascensos, elogios y reconocimientos. También ayudan a crear la atmósfera que genera puestos que plantean desafíos y resultan más satisfactorios. Como los empleados consideran que estas recompensas son importantes, ejercen efectos significativos en el comportamiento y el desempeño. En este capítulo nos interesaremos en la manera como los administradores distribuyen las recompensas. Analizaremos las reacciones de las personas a las recompensas y examinaremos la respuesta a las recompensas recibidas en los entornos organizacionales. Además, presentaremos la función que desempeñan las recompensas en el ausentismo, rotación, compromiso y desempeño laboral en las organizaciones.

Antes de recompensar a los individuos, debe haber ciertos criterios para distribuir las recompensas. Algunas recompensas pueden concederse a todos los individuos sólo por su condición de empleados. Éstas son las llamadas *recompensas universales* o *generales*. Otras recompensas pueden darse en función de la titularidad o antigüedad en el puesto. Sin embargo, muchas recompensas se relacionan con el desempeño en el trabajo.[1] Para distribuir con equidad estas recompensas, es necesario evaluar el desempeño del empleado. Por tanto, iniciaremos este capítulo por considerar la evaluación del desempeño. Los sistemas de evaluación efectivos son tan importantes para el éxito organizacional como los sistemas de recompensas efectivos. Ambos sistemas representan los esfuerzos por influir en el comportamiento del empleado. Para lograr la efectividad máxima, es necesario vincular con todo cuidado los sistemas de evaluación de los empleados con los sistemas de recompensas.

Evaluación del desempeño

Prácticamente toda organización de tamaño por lo menos moderado cuenta con un sistema formal de evaluación del desempeño del empleado. Evaluar y ofrecer retroalimentación so-

bre el desempeño se considera esencial para que el empleado cumpla efectivamente las obligaciones del puesto.[2] Al analizar este tema, identificaremos la finalidad que puede tener la evaluación del desempeño y examinaremos el enfoque ideal de las evaluaciones. También consideraremos diversos métodos de evaluación del desempeño, con sus puntos fuertes y débiles.

Propósitos de la evaluación

El propósito básico de la evaluación, por supuesto, es obtener información sobre el desempeño laboral.[3] Sin embargo, de manera más concreta, esa información sirve para diversos fines. Algunos de los más importantes son los siguientes:

1. Proveer las bases para la asignación de recompensas, como aumentos, ascensos, transferencias, descansos temporales, etcétera.
2. Identificar a los empleados con gran potencial.
3. Validar la efectividad de los procedimientos de selección de empleados.
4. Evaluar los programas de capacitación previos.
5. Estimular el mejoramiento del desempeño.
6. Desarrollar formas de superar los obstáculos y las barreras al desempeño.
7. Identificar las oportunidades de capacitación y desarrollo.
8. Establecer un acuerdo entre supervisor y empleado sobre las expectativas de desempeño.

Estos ocho propósitos específicos se agrupan en dos categorías generales. Los primeros cuatro tienen una *orientación juiciosa*; los últimos, una *orientación de desarrollo*. Las evaluaciones con una orientación juiciosa se enfocan en el desempeño anterior y son la base para juzgar a qué empleado debe recompensarse y la efectividad que demostraron los programas organizacionales, como la selección y la capacitación. Las evaluaciones con orientación de desarrollo se interesan más en mejorar el desempeño futuro por medio de la capacitación. Por supuesto, estas dos categorías generales no se excluyen mutuamente. Los sistemas de evaluación del desempeño sirven para ambos propósitos generales.

El propósito general por el que se realizan las evaluaciones del desempeño variará en función de las diferentes culturas y de la frecuencia con que se llevan a cabo, quién las realiza y otros componentes. En el recuadro de CO Global de la página 207 se ilustran algunas diferencias culturales en las evaluaciones del desempeño entre diferentes países.

Enfoque en la evaluación

Una evaluación del desempeño efectiva es un proceso continuo y, en pocas palabras, supone dos preguntas: "¿El trabajo se realizó en forma efectiva?" y "¿El empleado utilizó al máximo sus habilidades y capacidades?" La primera tiende a una orientación juiciosa, mientras que la segunda es de naturaleza de desarrollo. En general, las evaluaciones deben servir para traducir las responsabilidades del puesto a las actividades cotidianas de cada empleado. Las responsabilidades del puesto se determinan con base en un análisis concienzudo del puesto, procedimiento que se analizó en el capítulo 6. Además, la evaluación debe ayudar al empleado a entender las responsabilidades de este puesto, las metas de trabajo asociadas y el grado de consecución de las metas.

Las evaluaciones del desempeño deben enfocarse en el desempeño en el puesto, no en los individuos. Si el trabajo de una ingeniera en software le llega por comunicación electrónica y ella envía el trabajo terminado por correo electrónico a personas con quienes no tiene un contacto personal, ¿el hecho de que no se exprese bien al hablar con alguien debe ser un factor importante al juzgar su desempeño? Si nos concentramos en su capacidad de comunicación, estaremos interesándonos en ella como individuo y la estaremos evaluando a *ella*. Pero si consideramos esto en relación con el efecto en su quehacer en el puesto, estaremos evaluando su **desempeño**.

desempeño
Resultados deseados del comportamiento.

Al evaluar el comportamiento del empleado, es necesario asegurarse no sólo de que el enfoque de la valoración permanezca en el desempeño en el puesto, sino de que también haya una adecuada ponderación de los comportamientos relevantes. La relevancia, en el contexto de la evaluación del desempeño, posee tres aspectos: deficiencia, contaminación y distor-

DIFERENCIAS CULTURALES EN LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

Las evaluaciones del desempeño, como muchos otros procedimientos de la administración, no son similares en todas las culturas. La finalidad principal de las evaluaciones y la forma en que se comunica la información son apenas algunos componentes de la evaluación del desempeño que pueden diferir en función de la cultura en que se realice la evaluación. A continuación hay un puñado de ejemplos de algunas diferencias que existen entre Estados Unidos, Arabia Saudita y Japón. En cada país, las descripciones de los diversos componentes reflejan prácticas y características usuales. Sin duda, dentro de un solo país hay variaciones entre las organizaciones y también, aunque menos frecuente, dentro de las organizaciones.

Componente	Estados Unidos	Arabia Saudita	Japón
Propósito	Equidad, desarrollo del empleado	Ubicación	Desarrollo del empleado
Quién realiza la evaluación	Supervisor	Un gerente, varios rangos jerárquicos arriba	Mentor y supervisor
Frecuencia	Una vez al año o periódicamente	Una vez al año	La evaluación del desarrollo se da una vez al mes; la valoración de la evaluación, después de 12 años
Premisas	La evaluación objetiva es justa	La subjetividad es más importante que la objetividad	La objetividad y la subjetividad tienen la misma importancia
Forma de comunicación y retroalimentación	Críticas directas y tal vez por escrito	Críticas sutiles y no por escrito	Críticas sutiles y oralmente
Refutaciones	El empleado se siente en libertad de refutar	El empleado se siente en libertad de refutar	El empleado pocas veces refuta
Elogio	Se da individualmente	Se da individualmente	Se da a todo el grupo

Fuentes: Adaptado de un informe de la Association of Cross-Cultural Trainers in Industry, Southern California, 1984; y de P. R. Harris y R. T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 5a. ed. (Burlington, Massachusetts; Butterworth-Heinemann, 2000).

sión. Hay *deficiencia* cuando la evaluación no se centra en todos los aspectos del puesto; si no se consideran ciertas responsabilidades y actividades del puesto, la evaluación es deficiente. Puede decirse que la *contaminación* es lo contrario de la deficiencia: se da cuando en la evaluación se incluyen actividades que *no* forman parte del puesto. Si evaluamos a la ingeniera en software que mencionamos en el párrafo anterior según sus habilidades verbales, ésta sería una forma de contaminación. Por último, la *distorsión* tiene lugar en el proceso de evaluación cuando se presta una atención inapropiada en varios elementos del puesto; si, por ejemplo, poner los teléfonos en la modalidad de respuesta automática casi al final de cada jornada laboral es sólo un pequeño elemento del puesto de una secretaria, hacer que esa actividad sea el principal factor al evaluar su desempeño distorsionaría ese elemento del puesto en particular. Las evaluaciones del desempeño bien enfocadas evitan la deficiencia, contaminación y distorsión.

Cómo mejorar las evaluaciones

Se señala que la evaluación del desempeño es la función más importante del departamento de recursos humanos en las organizaciones.[4] Un buen sistema de evaluación del desempeño es una tarea crucial que plantea retos importantes para la administración. Esto significa, entre otras cosas, mejorar las evaluaciones y su aceptación, y al mismo tiempo reducir al mínimo la insatisfacción con cualquier aspecto del sistema. Como se ilustra en el recuadro de Encuentro organizacional de la página 208, los modelos de evaluación del desempeño basados en clasificaciones forzadas no han sido muy bien recibidos por muchos administradores o empleados.

¡PERO SI TODOS MIS EMPLEADOS ESTÁN POR ENCIMA DEL PROMEDIO!

Compañías como Microsoft, Texas Instruments y General Electric recurren a un proceso controvertido para clasificar a los empleados unos en función de otros: las valoraciones de desempeño de clasificación forzada. Aun cuando otras compañías consideran la posibilidad de adoptar este modelo, Ford decidió eliminar la clasificación forzada debido a que es impopular entre gerentes y empleados. ¿Por qué existe esta controversia? De manera similar a clasificar por grados en una curva, un sistema de clasificación forzada exige que los gerentes distribuyan o coloquen a cierto porcentaje de empleados en categorías de desempeño preestablecidas. Por ejemplo, a un gerente con 10 empleados en su departamento se le exige que coloque a un máximo de seis en la categoría de "desempeño satisfactorio", y al menos a dos, en la categoría de "desempeño inaceptable".

Muchos partidarios de los sistemas de clasificación forzada consideran que este modelo "mantiene la honestidad en los gerentes" pues los obliga a realizar evaluaciones concienzudas, pero honestas, de sus empleados. Sin este sistema, según los partidarios del modelo, la mayoría de los gerentes no estarían dispuestos a asignar calificaciones bajas a sus empleados, aunque algunos manifestaran un desempeño deficiente. Arguyen que muchos gerentes prefieren dar una calificación "promedio" o "por encima del promedio" a la mayoría de los empleados y reconocer al mismo tiempo a un puñado de individuos que sobresalen. ¿Por qué existe esta tendencia a calificar a la mayoría de los empleados en forma similar? Hay una razón importante: muchos gerentes se esfuerzan por desarrollar buenas relaciones laborales con los empleados y no quieren arriesgarse a que uno de ellos se moleste o pierda la motivación debido a una mala clasificación de desempeño; además, es más probable que cualquier empleado molesto perturbe el espíritu orgánico del departamento, de los grupos de trabajo a los que pertenezca, etc. Los partidarios del modelo sostienen también que la clasificación forzada es la mejor manera de identificar a los empleados con un gran potencial y que deben recibir capacitación, ascensos y recompensas financieras.

Una compañía que evalúa el desempeño de sus empleados con una clasificación forzada es General Electric. Cada año se exige a los gerentes que identifiquen al 20 por ciento superior y al 10 por ciento inferior de su personal; el 70 por ciento restante se desempeña en un nivel aceptable. Los que se desempeñan en el nivel superior reciben recompensas sustanciales a manera de compensaciones, ascensos y elogios. Al 10 por ciento inferior se le cesa de inmediato o se le avisa que debe mejorar en un periodo breve o tendrá que enfrentar el cese. El ex director general de GE, Jack Welch, defendía la práctica cuando escribió lo siguiente: "No eliminar pronto al 10 por ciento inferior no sólo es un fracaso de la administración, sino también falsa amabilidad y crueldad". En otras palabras, Welch consideraba que era mejor ayudar a los empleados con un desempeño bajo a recuperar sus aspiraciones profesionales antes de que se arraigaran a la compañía. Hay ciertas evidencias de que las clasificaciones forzadas son más exitosas en organizaciones como GE, con una cultura orientada a los resultados y en la que se ejerce mucha presión.

¿Cuáles son los problemas de las clasificaciones forzadas? Cuando los programas de clasificación forzada no están bien diseñados o no corresponden a la cultura organizacional, algunos expertos consideran que pueden conducir a litigios costosos, mala publicidad y baja moral. Por ejemplo, Ford Motor Company experimentó con la clasificación forzada y exigió a los gerentes identificar al 5 por ciento de sus empleados con "un desempeño deficiente", clasificación con graves consecuencias negativas: si a una persona se le asignaba esta clasificación en dos periodos seguidos, había razones para despedirla. Muchos de los entonces empleados y muchos ex empleados se quejaron de que la práctica de asignar a los trabajadores a las categorías A, B y C era una forma de discriminación contra los trabajadores mayores. Sostenían que la distinción entre el desempeño B y C no se definía con claridad y era en general subjetiva. Como resultado de estas quejas, junto con la amenaza de una demanda colectiva en favor de los ex empleados, el ex director general Jacques Nasser eliminó la tarea de los gerentes de ubicar a 5 por ciento de los empleados en la categoría de "desempeño deficiente".

En resumen, las compañías necesitan ser prudentes al adoptar un sistema de clasificación forzada: deben aplicarlo sólo después de un diseño muy cuidadoso, y tras asegurarse de que su instrumentación corresponda con la cultura organizacional.

Fuentes: Dick Grote, "Forced Ranking", *Executive Excellence*, 20, núm. 7 (julio de 2003), pp. 6-12; Steve Bates, "Forced Ranking", *HRMagazine*, 48, núm. 6 (junio de 2003), pp. 62-65; Geoffery Colvin, "We Can´t All Be Above Average", *Fortune*, 13 de agosto de 2001, p. 48; y Mark McMaster, "Should You Rank Your Salespeople?", *Sales and Marketing Management*, 153, núm. 8 (agosto de 2001), pp. 13-14.

Abordar con detalle los problemas de la evaluación del desempeño y los métodos para superarlos rebasa el alcance de este análisis. Sin embargo, ofrecemos las siguientes sugerencias para mejorar la efectividad de prácticamente cualquier sistema de evaluación.

1. Cuanto mayor sea la *participación del empleado* en el proceso de evaluación, mayor será la satisfacción que tenga con el sistema.
2. Establecer *metas de desempeño específicas* genera un mejoramiento mayor del desempeño que las discusiones sobre metas más generales.
3. Evaluar el desempeño de los subordinados es una parte importante de la labor de un supervisor; deben *recibir capacitación* en el proceso y evaluar *la eficacia* con que cumplen esta parte de sus propias responsabilidades laborales.

4. La evaluación sistemática del desempeño no sirve de mucho si los resultados no se *comunican* a los empleados.
5. La retroalimentación durante la evaluación del desempeño no debe enfocarse exclusivamente en los ámbitos problemáticos; el buen desempeño debe *reconocerse y reforzarse activamente.*
6. Recuerde que si bien la evaluación del desempeño formal tal vez se dé de manera programada (por ejemplo, cada año), la evaluación efectiva es un proceso *continuo*.

En la medida en que el desempeño se vincule con el sistema de recompensas de la organización, la evaluación del desempeño representa un esfuerzo por influir en el comportamiento de sus miembros. Esto quiere decir que es un esfuerzo por *reforzar* la continuación o eliminación de ciertas acciones. La premisa básica es que en el comportamiento influyen sus consecuencias, y que es posible influir en el comportamiento al controlar dichas consecuencias. Por tanto, iniciemos nuestro análisis de cómo recompensar el comportamiento individual examinando para ello el tema del reforzamiento.

Retroalimentación durante la evaluación del desempeño

Al completar una evaluación de desempeño, por lo común se espera que el gerente (evaluador) ofrezca retroalimentación. La sesión de retroalimentación proporciona información relacionada con las razones por las que se evalúa al individuo. Si es posible, con la información objetiva se orienta al empleado evaluado a fin de que mejore o mantenga su desempeño. Es significativa la necesidad de retroalimentación entre las personas en el trabajo y fuera de él. La gente quiere saber cómo se desenvuelve, cómo la perciben los demás y cómo desempeñarse mejor. Decirle a alguien simplemente "te estás desempeñando bien", "sigue haciendo bien tu trabajo" o "eres demasiado emocional" son afirmaciones muy vagas y subjetivas para que sean útiles y generen una mejora.

Una de las experiencias a las que más les temen los administradores es retroalimentar a un empleado que muestra un desempeño deficiente. Es difícil decirle a alguien que se evaluó su desempeño y que éste resulta inadecuado, deficiente o por debajo de las expectativas. Dar malas noticias no es una experiencia cómoda ni placentera.

Una ilustración de lo temible que puede ser ofrecer retroalimentación la constituye un ejercicio que se aplica en Price Waterhouse Coopers (PWC). A los miembros del personal que se les sienta frente a frente se les dice que, durante un periodo breve, tienen que formarse una impresión de la otra persona. A cada una se le dan algunos minutos para que formulen sus impresiones. Cuando termina el tiempo, se les informa que, después de todo, no se les exigirá que den una retroalimentación sobre sus impresiones.[5] El ejercicio está diseñado para demostrar lo temerosas que se ponen las personas cuando enfrentan el hecho de informar a alguien sobre sus impresiones. Esos sentimientos de temor son producto del sentido descendente en que se da por lo general la retroalimentación sobre la evaluación. Los administradores por lo común dicen a los subordinados lo que está mal o bien, y cómo deben mejorar el desempeño.

Propósito de la retroalimentación durante la evaluación

La retroalimentación durante la evaluación del desempeño puede ser instructiva y/o motivacional para el receptor (la persona evaluada). La retroalimentación instruye cuando indica los ámbitos que deben mejorarse y enseña nuevos comportamientos. Por ejemplo, a un vendedor puede indicársele que su informe de gastos no está lo bastante bien organizado y detallado. Un nuevo programa para preparar informes de gastos de venta puede mejorar sus informes. Si el vendedor aprende a utilizar el programa, lo asociará con su laptop y preparará informes más precisos, informativos y oportunos.

La retroalimentación durante la evaluación del desempeño es motivacional cuando proporciona una recompensa o promete una. El supervisor que le informa a un técnico que su informe es magnífico y que servirá como modelo es una forma de recompensa por medio del reconocimiento. Recibir un comentario de que uno está haciendo un trabajo excelente por parte de un colega que uno aprecia (p. ej., supervisor, compañero o subordinado) puede ser muy motivacional y vigorizante.

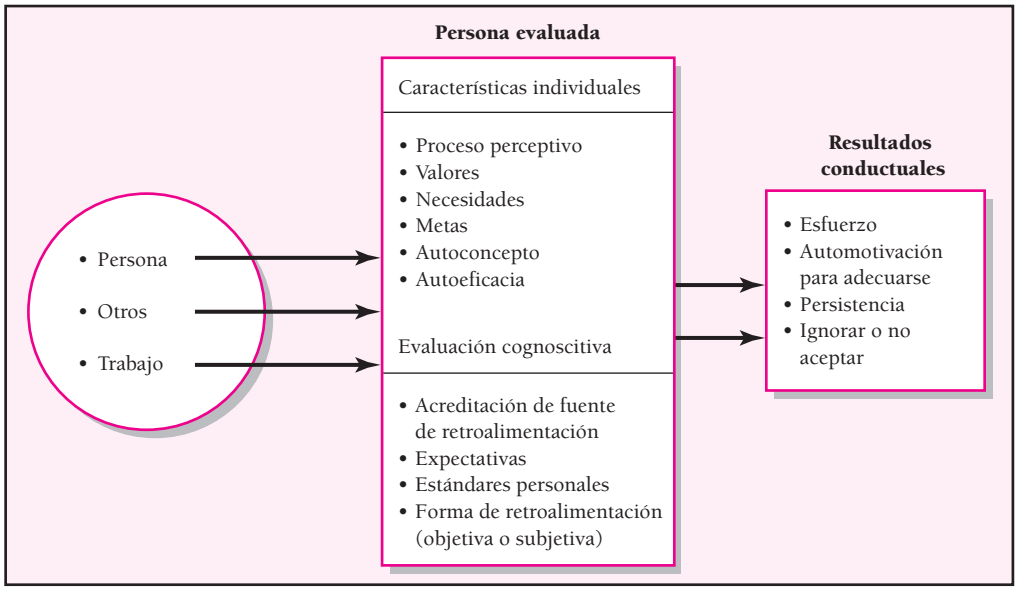


FIGURA 7.1 Modelo cognoscitivo de la retroalimentación: Muestra de fuentes, características, evaluación cognoscitiva y resultados conductuales

Fuente: Basado en A. N. Kluger y A. De Nisi, "The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory", *Psychological Bulletin*, marzo de 1996, pp. 254-284, y R. Kreitner y A. Kinicki, *Organizational Behavior* (Burr Ridge, Illinois: Irwin/McGraw-Hill, 2004), pp. 325-326.

Un meta-análisis de cerca de 20 000 incidentes de retroalimentación reveló algunos resultados interesantes. En primer lugar, si bien la retroalimentación influyó en el aumento en el desempeño, el desempeño real disminuyó en cerca de 38 por ciento de los incidentes de retroalimentación informados.[6] Este análisis sobre diversos estudios señala que los administradores necesitan saber cómo la gente procesa la retroalimentación. Como se ejemplifica en la figura 7.1, la retroalimentación la emite la persona (yo), los otros (supervisores, colegas) y el trabajo mismo. Esta retroalimentación influye en el individuo que procesa la retroalimentación al actuar o comportarse. La retroalimentación no genera por sí sola esfuerzos por mejorar el desempeño. El procesamiento cognoscitivo que ocurre comprende muchas características y factores.

Modelo de retroalimentación

En la figura 7.1 se presenta una muestra de las fuentes de retroalimentación, características individuales y factores de evaluación cognoscitivos que influyen en los resultados conductuales finales. Quienes poseen un grado de autoeficacia elevado son candidatos a querer retroalimentación; desean verificar y validar su competencia o autoeficacia.

En la figura 7.1 se señala que la retroalimentación puede generar un mayor esfuerzo, el deseo de hacer ajustes correctivos y persistencia. Estas son conductas muy positivas que, en última instancia, pueden generar un mejor desempeño. Sin embargo, hay otra posible consecuencia de la retroalimentación, a saber: ignorarla o simplemente no aceptarla como válida.

Las investigaciones y la instrumentación práctica de la retroalimentación han producido numerosas muestras de la retroalimentación para mejorar el desempeño.[7] En primer lugar, la retroalimentación debe darse en forma frecuente, no una vez al año en alguna sesión de evaluación. En segundo lugar, es importante permitir que la persona evaluada participe en las sesiones de retroalimentación. Esto sirve como un intercambio en dos direcciones, un modelo de resolución de problemas en lugar del método del "evaluador que indica". Cuando los empleados participan suelen sentirse más satisfechos con la comunicación que se da en la retroalimentación. En tercer lugar, al retroalimentar se recomienda no centrarse sólo en el desempeño ineficaz o los problemas. El elogio, el reconocimiento y el exhorto sirven a manera de reforzamiento positivo. En cuarto lugar, la retroalimentación debe abordar resultados, metas y metas alcanzadas, y no características realizadas.[8] Una regla de oro para ganarse y mantener el respeto de los subordinados (empleados evaluados) es no atacar ni discutir sus personalidades, actitudes o valores. Estas cuatro directrices no son perfectas ni tampoco funcionan siempre en forma efectiva, pero las investigaciones las sustentan y es fácil instrumentarlas.

Retroalimentación de fuentes múltiples: Modelo de 360 grados

Una cantidad creciente de empresas utiliza la retroalimentación de fuentes múltiples en lugar de sólo un programa de retroalimentación descendente. Una encuesta reciente señala que 90 por ciento de las empresas que figuran en *Fortune 1000* recurre a alguna forma de programa de fuentes múltiples. El uso creciente de estos programas es resultado de las peticiones de más justicia, claridad y credibilidad en los programas de mejoramiento del desempeño.

En un programa de 360 grados, las evaluaciones incluyen a acreedores, compañeros o miembros del equipo, a supervisores, subordinados y a la persona. Cualquiera que forme parte del ámbito de la persona (su círculo o rango de 360 grados) puede fungir como evaluador. Se supone que esta red ofrece una imagen mucho más veraz del desempeño de una persona que un solo supervisor o cualquier otra categoría aislada.

Conforme las organizaciones tratan de mejorar el efecto de sus programas de retroalimentación de 360 grados, se aplican varias de las mejores prácticas:[9]

1. *Utilice la retroalimentación de 360 grados sobre todo para el desarrollo individual.* Esto aumentará la aceptación del programa por parte de los empleados.
2. *Vincule el proceso de retroalimentación a la estrategia general y la dirección de la empresa.* Por ejemplo, incorpore a los clientes si la estrategia de la empresa adquirirá un enfoque más centrado en los clientes.
3. *Ejerza control administrativo sobre cada aspecto del proceso de 360 grados*. Esto implica elegir a los calificadores y capacitar a todos los que participan en el proceso.
4. *Recurra a los directivos de mayor jerarquía como modelos de la evaluación*. Cuando los empleados perciben que los directivos de mayor jerarquía reciben la retroalimentación de 360 grados y actúan en consecuencia, es más probable que tomen con seriedad la iniciativa.
5. *Recurra a preparadores internos muy bien capacitados para apalancar la inversión*. Los preparadores pueden ayudar a los empleados a interpretar los resultados y crear planes de acción para mejorar.
6. *Evalúe la efectividad o rendimiento sobre la inversión del proceso.* Mida los resultados asociados con el programa de retroalimentación de 360 grados y modifique lo necesario.

Por desgracia, aunque el programa de 360 grados tiene una buena validez nominal, hay pocos estudios de investigación rigurosos sobre su efectividad.[10] Un estudio sobre gerentes que aplicaron evaluaciones y dieron retroalimentación en una empresa de servicio público proporcionó algunos resultados positivos. Los gerentes evaluados manifestaron un mejor desempeño.[11]

Argumentos en favor de la retroalimentación de 360 grados

Aún no hay suficientes evidencias de investigación para proponer un programa de retroalimentación sobre el desempeño de fuentes múltiples y de 360 grados. La preocupación constante por la imparcialidad y la credibilidad en la evaluación es el principal argumento en favor de los programas de 360 grados. Cuando hay calificadores múltiples, éstos tienen diferentes puntos de vista sobre el desempeño de una persona; un supervisor tiene una sola perspectiva o panorama de la persona. Se considera más completo y creíble contar con la expresión de diversos puntos de vista.

Al parecer, las personas evaluadas respaldan los programas de 360 grados. La aceptación del empleado es importante al utilizar cualquier programa que se aplique por iniciativa de la dirección de una empresa.[12]

Argumentos en contra de la retroalimentación de 360 grados

Cuando la información se utiliza para ubicar con exactitud el desempeño, quienes ofrecen retroalimentación pueden mostrarse renuentes a dar calificaciones verdaderas por temor a que las fuentes o comentarios negativos se empleen contra el progreso profesional o salarial de la persona. Si las fuentes de retroalimentación tienen que ver con sus calificaciones, es posible que las inflen.[13]

Otro argumento en contra de los programas de 360 grados se refiere a la frecuencia de observación del desempeño. ¿Cuán a menudo ve directamente un proveedor o incluso un compañero el desempeño de una persona? Hay diferencias en la frecuencia de observación entre los evaluadores, que generan varias respuestas con base no en el desempeño real o regular, sino en lo que se observó en una cantidad limitada de ocasiones.[14]

LA RETROALIMENTACIÓN DE 360 GRADOS PERMITE ADMINISTRADORES DE CALIDAD

General Electric se basa en la retroalimentación de 360 grados en el caso de sus ejecutivos de mayor jerarquía, quienes analizan los resultados del informe de manera confidencial con sus jefes. Ellen Hart, jefa de prácticas de liderazgo de Gemini Consulting, advierte que la retroalimentación de 360 grados es más esencial para desarrollar directivos de mandos superiores porque "cuanto más arriba llegan los ejecutivos en una organización, menos retroalimentación directa reciben sobre su comportamiento". En otras palabras, pierden contacto con quienes en realidad producen los bienes y servicios de su organización.

Algunas organizaciones optan por enviar "fuera" a sus gerentes para que reciban una retroalimentación de 360 grados. Sanofi Winthorp Pharmaceuticals es una de ellas. La compañía envió a C. Richard Truex, jefe de directores de cuentas nacionales, al Center of Creative Leadership en Greensboro, Carolina del Norte, en donde fue uno de los 20 directivos en participar en un programa de seis días diseñado para evaluar sus habilidades de interacción con otras personas. La meta del programa, que ha "graduado" a 38 000 participantes en los últimos 20 años, consiste en identificar y desarrollar a líderes creativos.

A Truex y a sus condiscípulos, que provenían de diversos ambientes profesionales, como un director de ventas de seguros y un gerente de mantenimiento del ejército de Estados Unidos, se les sometió a una batería de ejercicios y pruebas, algunas de las cuales parecían muy extravagantes. En una ocasión, al grupo se le asignó la tarea de crear una lista de las características ideales del líder de un nuevo planeta. En otra, el grupo tuvo que imaginar que se quedaba atrapado durante una excursión en una isla extraña y, en última instancia, abandonado con sólo unos cuantos artículos; tenían que resolver qué artículos eran más importantes para su supervivencia.

Acaso lo más aleccionador, sin embargo, fue la sorpresa "Tarjeta de casa" —un paquete que contenía evaluaciones de jefes, compañeros y empleados— que recibió cada directivo. Las evaluaciones de Truex se centraban en un solo tema una y otra vez: "Contundencia era un signo de interrogación en mi mente —comenta Truex— Está confirmado que no soy contundente y es un ámbito en el que debo trabajar". Luego de más ejercicios en grupo, durante los cuales cada alumno observaba y evaluaba de manera anónima a otros tres, Truex y sus condiscípulos intercambiaron más retroalimentación. La retroalimentación de la clase también indicó que Truex tenía problemas de decisión. Por último, en su sesión con un psicólogo clínico, Truex supo por qué se le dificultaba ser asertivo: "La razón por la que no soy decidido —explica Truex— es que no me doy permiso para equivocarme". No soportaba cometer errores.

¿De qué sirve toda esta retroalimentación exhaustiva para desarrollar líderes que mejoren la competitividad de sus compañías? Es difícil cuantificar los resultados de un programa como el que ofreció el Center of Creative Leadership, pero Truex jura que asumirá más riesgos y tratará de tomar decisiones más rápidas. Esto puede aumentar la velocidad con que se realizan las tareas sobre las que ejerce control, así como animar a sus empleados y colegas a ser más innovadores y creativos.

Fuentes: Sylvester Taylor y Cynthia McCauley, "A Question of Leadership—Should Managers Be Abble to Review the Ratings Their Subordinates Receive from 360-Degree Feedback Instruments?", *Leadership in Action* 23, núm. 2 (mayo/junio de 2003), pp. 12-21, Lori Bongiormo, "How'm I Doing?", *BusinessWeek*, 23 de octubre de 1995, pp. 72, 74; y Stratford Sherman, "How Tomorrow´s Best Leaders Are Learning Their Studd", *Fortune,* 27 de noviembre de 1995, p. 102.

El proceso de retroalimentación de 360 grados necesita depurarse e investigarse en forma más concienzuda. Como indica el recuadro de Encuentro organizacional, el modelo de retroalimentación de 360 grados es prometedor para los administradores interesados y son lo bastante valientes para recibir información sobre su desempeño.

También se dispone de modelos de retroalimentación de 360 grados para equipos. Un programa de cómputo llamado *Team Works/360* se enfoca en el equipo como grupo y no en los individuos. Cada miembro de un equipo califica el desempeño del equipo, y después, los clientes internos o externos también califican el desempeño del equipo. El programa se utiliza para generar calificaciones sobre 31 comportamientos diferentes. Todos los integrantes de un equipo se califican a sí mismos en función de cada comportamiento. Los miembros del equipo también evalúan a otros miembros del equipo.[15]

Un resumen gráfico le muestra al miembro del equipo su calificación personal en comparación con las que le pusieron otros evaluadores (p. ej., otros integrantes del equipo, clientes). Además, el informe que recibe el integrante de un equipo indica las cinco áreas en las que fue más eficaz su desempeño y las cinco áreas de desempeño menos efectivo.

FIGURA 7.2 **Recompensas, reforzamiento y castigo**

	Deseable	Indeseable
Aplicación	I Reforzamiento positivo (aumenta el comportamiento)	II Castigo (disminuye el comportamiento)
Retiro	III Castigo (disminuye el comportamiento)	IV Reforzamiento negativo (aumenta el comportamiento)

Teoría del reforzamiento

Los expertos en aprendizaje consideran que el reforzamiento es el principio más importante del aprendizaje. Las consecuencias deseables o reforzadoras (p. ej., un reconocimiento en el programa de retroalimentación por un excelente trabajo) aumentarán la fuerza de un comportamiento (p. ej., un desempeño de gran calidad) e incrementarán la probabilidad de que se repita. Las consecuencias indeseables o castigos disminuirán la fuerza de una respuesta y reducirán la probabilidad de que se repita.

operante
Comportamiento susceptible de control al modificar las consecuencias (recompensas y castigos) que le siguen.

A los esfuerzos por influir en el comportamiento mediante recompensas y castigos que son consecuencias del comportamiento se les denomina *condicionamientos operantes*. Los **operantes** son comportamientos que se controlan al modificar las consecuencias que les siguen. La mayor parte de los comportamientos en el lugar de trabajo, como realizar tareas relacionadas con el puesto, leer un informe presupuestario o llegar a tiempo al trabajo, son operantes. Hay diversos principios del condicionamiento operante útiles para que el administrador influya en el comportamiento.

Reforzamiento

El reforzamiento es un principio muy importante del condicionamiento. Los administradores suelen influir con *reforzadores positivos* en la conducta de sus empleados. Un reforzador positivo es un estímulo que, cuando se suma a la situación, fortalece la probabilidad de una respuesta conductual. Por tanto, si el reforzador positivo tiene valor (es deseable) para la persona, puede servir para mejorar su desempeño. Esto se aprecia en la celda I de la figura 7.2. (Sin embargo, hay que señalar que un reforzador positivo que tiene valor para una persona tal vez no lo tenga para otra.) En ocasiones, pueden usarse *reforzadores negativos*. El reforzamiento negativo es un aumento de la frecuencia de una respuesta inmediatamente después de que se da la respuesta. A manera de ejemplo, un gran esfuerzo en una labor puede reforzarse de forma negativa con el hecho de no tener que escuchar al "fastidioso" (indeseable) jefe. Esto quiere decir que esforzarse en realizar la labor (comportamiento) reduce al mínimo la probabilidad de tener que escuchar un fastidioso sermón no deseado (reforzador negativo) de un superior. Esto se ilustra en la celda IV de la figura 7.2.

castigo
Presentar una consecuencia incómoda a una determinada respuesta conductual, o eliminar un reforzador deseable debido a una respuesta conductal particular. Los administradores pueden castigar por aplicación o por eliminación.

El reforzamiento es diferente a la recompensa en cuanto a que ésta se percibe como algo deseable y se le da a una persona después de un buen desempeño. No todas las recompensas son reforzadores. Recuerde que los reforzadores se definen como un aumento de la frecuencia del comportamiento.

Castigo

El **castigo** se define como la presentación de consecuencias incómodas o no deseadas ante una determinada respuesta conductual. Se trata de una estrategia directiva que se utiliza cada vez más.[16] Entre algunos factores relacionados con el trabajo que pueden considerarse castigos se hallan la crítica de un superior o que a uno lo bajen de categoría. Si bien el castigo suprime el comportamiento cuando se aplica en forma eficaz, es un método de modificación de la conducta controvertido en las organizaciones. Debe emplearse sólo después de considerar con cuidado y objetividad todos los aspectos pertinentes de la situación. En las celdas II y III

FIGURA 7.3 Programas de reforzamiento y sus efectos en el comportamiento

Fuente: Adaptado de O. Behling, C. Schriesheim y J. Tolliver, "Present Theories and New Directions in Theories of Work Effort", *Journal of Supplement Abstract Service of the American Psychological Association*, 1974, p. 57.

Programa	Descripción	Cuando se aplica al individuo	Cuando la elimina el administrador	Ejemplo organizacional
Continuo	El reforzador sigue a cada respuesta	Es el método más rápido para establecer un nuevo comportamiento	Es el método más rápido para generar la extinción de un comportamiento nuevo	Elogio después de cada venta o pedido nuevos
De intervalo fijo	Se refuerza la respuesta después de un periodo específico	Hay cierta inconsistencia en las frecuencias de respuesta	Es más rápida para extinguir un comportamiento motivado que los programas variables	Cheque de pago semanal, bimestral, mensual
De intervalo variable	Se refuerza la respuesta después de un periodo variable (en promedio)	Produce una tasa elevada de respuestas sostenidas	Es más lenta para extinguir un comportamiento motivado que los programas fijos	Transferencias, bonificaciones inesperadas, ascensos, reconocimiento
De proporción fija	Debe darse una cantidad fija de respuestas antes del reforzamiento	Se genera cierta inconsistencia en las frecuencias de respuesta	Es más rápida para extinguir un comportamiento motivado que los programas variables	Tarifa por pieza unitaria, comisión sobre unidades vendidas
De proporción variable	Debe darse una cantidad variable de respuestas (en promedio) antes del reforzamiento	Produce una tasa elevada de respuesta que se sostiene y resiste a la extinción	Es más lenta para extinguir un comportamiento motivado que los programas fijos	Cheques aleatorios por productos de calidad y por un buen trabajo

de la figura 7.2 se muestra el dilema del castigo. En dicha figura se compara el reforzamiento positivo y negativo, y el castigo cuando se aplica o retira en un entorno de trabajo.

Extinción

extinción
Disminución en la tasa de respuesta por falta de reforzamiento.

La **extinción** reduce el comportamiento no deseado. Cuando se retira un reforzamiento positivo a una respuesta aprendida, los individuos seguirán con el comportamiento durante cierto periodo. Sin embargo, después de un tiempo, si continúa la falta de reforzamiento, disminuirá la frecuencia e intensidad del comportamiento y éste al final desaparecerá. La disminución y cese final de la tasa de respuesta se conoce como *extinción*. Por ejemplo, las llamadas telefónicas continuas de un asesor financiero a las que no se responde por último cesan.

Programas de reforzamiento

Programs de reforzamiento
Programa diseñado para reforzar el comportamiento cada vez que el comportamiento manifestado es correcto.

Es muy importante programar adecuadamente las recompensas y los castigos en una organización. El ritmo para estos resultados se denomina *programa de reforzamiento* (véase la figura 7.3). En el programa más sencillo, la respuesta se refuerza cada vez que ocurre. A esto se le llama **reforzamiento continuo**. Si el reforzamiento se da sólo después de algunos ejemplos de una respuesta y no después de cada respuesta, lo que se utiliza es un programa de *reforzamiento intermitente*. Desde un punto de vista práctico, es sencillamente imposible reforzar todo el tiempo cada comportamiento deseable. En consecuencia, en los entornos organizacionales, casi todos los reforzamientos son de naturaleza intermitente.

LA TEORÍA DEL REFORZAMIENTO Y EL BALANCE DEL CASINO

La teoría del reforzamiento sigue viva entre los dueños de casinos en Atlantic City, Nueva Jersey y Las Vegas, Nevada. Estos propietarios saben cómo reacciona la gente al reforzamiento.

Casi todos los que juegan en las máquinas tragamonedas suponen que el premio se obtiene según cierto programa de razón variable. Si los dueños de los casinos fijaran las máquinas para que éstas pagaran de acuerdo con un programa de razón fija, entonces contar la cantidad de jalones a la palanca de la máquina entre cada premio sería una técnica exitosa. Si las ranuras estuvieran en función de un programa de intervalo fijo, el jugador tan sólo tendría que ver el reloj y cronometrar la incidencia de los premios. Los dueños de los casinos saben que es más probable que los jugadores permanezcan jugando en la máquina y metan más monedas si hay un programa de reforzamiento aleatorio. Así, los jugadores no tienen idea de cuándo se volverán ricos. Deben seguir jugando para ganar, incluso una o dos veces. Por tanto, lo que encontramos en Atlantic City y Las Vegas es un programa de reforzamiento aleatorio.

Los dueños de los casinos también conocen el valor de la atmósfera para mantener a los jugadores en las máquinas. Se crea una atmósfera de excitación porque toda la gente alrededor parece estar ganando. Los dueños logran la excitación de la gente al conectar cada máquina tragamonedas a un control central. ¿Por qué? Para que cuando alguien se saque el premio en una de ellas, suenen sirenas, se enciendan luces intermitentes, suenen campanas y todos escuchen y vean gritos de dicha y manifestaciones de placer. Lo que se ve y oye informa a todos que conviene seguir jugando.

¿Funciona? Por supuesto. Los dueños de los casinos son, antes que nada, empresarios. Su objetivo es obtener ganancias. Saben que lo que hace regresar más efectivamente que cualquier otra cosa al jugador de máquinas tragamonedas es un programa de reforzamiento de razón variable.

Un programa intermitente significa que el reforzamiento no ocurre después de cada comportamiento aceptable. La premisa es que el aprendizaje es más permanente cuando el comportamiento correcto se recompensa sólo una parte del tiempo. Fester y Skinner presentaron cuatro tipos de programas de reforzamiento intermitente.[17] Veamos brevemente estos cuatro programas:

1. *Intervalo fijo*. Se aplica un reforzador sólo cuando ocurre el comportamiento deseado tras transcurrir cierto periodo desde la aplicación del último reforzador. Un ejemplo sería elogiar el desempeño positivo sólo una vez a la semana y no todas las veces. El intervalo fijo aquí es de una semana.
2. *Intervalo variable.* Reforzador que se aplica en cierto intervalo variable. Un ascenso es un ejemplo de ello.
3. *Proporción fija.* Se aplica un reforzador sólo cuando ocurre una cantidad fija de respuestas deseadas. Un ejemplo sería pagar al vendedor de una empresa de aprendizaje electrónico una comisión de 12 por ciento por cada dólar de ingresos superior a los $6 000.
4. *Proporción variable.* Se aplica un reforzador sólo después de una cantidad de respuestas deseada, en cuyo caso esta cantidad cambia de una situación a otra, en torno a un promedio. Para un ejemplo de programa de proporción variable, véase el recuadro de Encuentro organizacional.

Las investigaciones sobre los programas de reforzamiento demuestran que suelen lograrse tasas de respuesta superiores con programas de proporción y no de intervalo. Este hallazgo es comprensible, pues las tasas de respuesta elevadas no por fuerza aceleran la entrega de un reforzador en un programa de intervalo, como sucede en los programas de proporción. Sin embargo, en ocasiones las investigaciones sobre los programas de reforzamiento han producido hallazgos inesperados. Por ejemplo, en un estudio se compararon los efectos de los planes de pago de bonificaciones por pieza unitaria de proporción continua y variable. Contrario a las predicciones, el programa continuo arrojó el nivel de desempeño más elevado. Una razón que se sostuvo sobre la menor efectividad a lo esperado de los programas de proporción variable fue que algunos empleados que trabajaban en estos programas se oponían al plan de pago. Percibían el plan como una forma de juego de azar, lo que les resultaba inaceptable.[18]

Un programa de elogios puede servir como reforzamiento. En el recuadro de Indicador de la administración de la página 216 se ofrecen algunas directrices para emplear un programa de elogios como reforzamiento del comportamiento deseable.

Modelo de recompensas individuales

Indicador de la administración

APRENDA A ELOGIAR A LOS DEMÁS

Elogiar el desempeño de una persona suele ser gratificante. En *One Minute Manager*, Ken Blanchard y Spencer Johnson ofrecen algunos indicadores sencillos que la dirección de una empresa puede instrumentar con facilidad. El elogio es una forma de reconocimiento que consume poco tiempo. El poder de tal recompensa es saber que alguien se tomó la molestia de observar el logro.

- Informe a la persona que le ofrecerá retroalimentación sobre su desempeño.
- Elogie a la persona de inmediato.
- Informe a la persona en términos específicos lo que hizo que a usted le gustó.
- Elogie a la persona por ayudar a los demás a realizar su trabajo.
- Coméntele a la persona que la organización es un mejor lugar gracias a su excelente trabajo.
- Al elogiar, no olvide llamar a la persona por su nombre. A la gente le gusta oír su nombre.
- Si es posible, diga "gracias" en el mensaje de elogio.

Los objetivos principales de los programas de recompensas son 1) atraer a personas calificadas para que se *unan* a la organización, 2) *mantener* a los empleados en el trabajo y 3) *motivar* a los empleados para que logren niveles elevados de desempeño. En la figura 7.4 se presenta un modelo que trata de integrar satisfacción, motivación, desempeño y recompensas. Si lee usted la figura de izquierda a derecha, verá que la motivación para realizar un esfuerzo no basta para generar un desempeño aceptable. El desempeño se deriva de la combinación de esfuerzo del individuo, y de su nivel de capacidad, habilidad y experiencia. La dirección evalúa de manera formal o informal los resultados del desempeño del individuo, y se distribuyen dos tipos de recompensas: intrínsecas o extrínsecas.[19] El individuo evalúa las recompensas y, en la medida en que éstas sean satisfactorias y justas, alcanza un nivel de satisfacción.

Hay una cantidad significativa de investigaciones sobre lo que determina si los individuos se sienten satisfechos con las recompensas. Lawler resumió cinco conclusiones basadas en los estudios de investigación de las ciencias conductuales. Éstas son:

1. *La satisfacción con una recompensa está en función de cuánto se recibe y cuánto considera el individuo que debe recibir.* Esta conclusión se basa en comparaciones que hacen las personas. Cuando los individuos reciben menos de lo que consideran que deben recibir, se sienten insatisfechos.
2. *En la sensación de satisfacción de un individuo influyen sus comparaciones con lo que le sucede a los demás.* La gente suele comparar sus esfuerzos, habilidades, antigüedad y desempeño laboral con los de los demás; luego, compara las recompensas. Esto quiere decir que comparan sus propias aportaciones (insumos) con las aportaciones de los demás en relación con las recompensas recibidas. Analizamos esta comparación de insumos y productos al presentar la teoría de la equidad de la motivación, en el capítulo 5.
3. *En la satisfacción influye lo bien que se sientan los empleados con las recompensas intrínsecas y extrínsecas.* Las recompensas intrínsecas se valoran por sí mismas; se relacionan con el desempeño del trabajo. Entre los ejemplos estarían las sensaciones de realización y logro. Las recompensas extrínsecas son externas al trabajo mismo; se aplican externamente. Entre los ejemplos se hallarían salarios y sueldos, prestaciones y ascensos. Hay un debate hoy en día entre los investigadores sobre si son más importantes las recompensas intrínsecas o extrínsecas para determinar la satisfacción en el trabajo. El debate no se ha resuelto debido a que la mayor parte de los estudios señalan que ambas recompensas son importantes. Un mensaje claro de las investigaciones es que las recompensas extrínsecas e intrínsecas satisfacen necesidades diferentes.
4. *Las personas difieren en cuanto a las recompensas que desean y en lo importantes que son las diferentes recompensas para ellas.* Los individuos difieren en cuanto a qué recompensas prefieren. De hecho, las recompensas preferidas varían en diferentes momentos en la trayectoria profesional de una persona, y en diferentes edades y situaciones.
5. *Algunas recompensas extrínsecas son satisfactorias porque generan otras recompensas.* Por ejemplo, una oficina grande o una oficina que cuenta con alfombra y cortinas suele considerarse una recompensa, porque indica la condición social y el poder del individuo. El dinero es una recompensa que genera prestigio, autonomía e independencia, seguridad y protección.

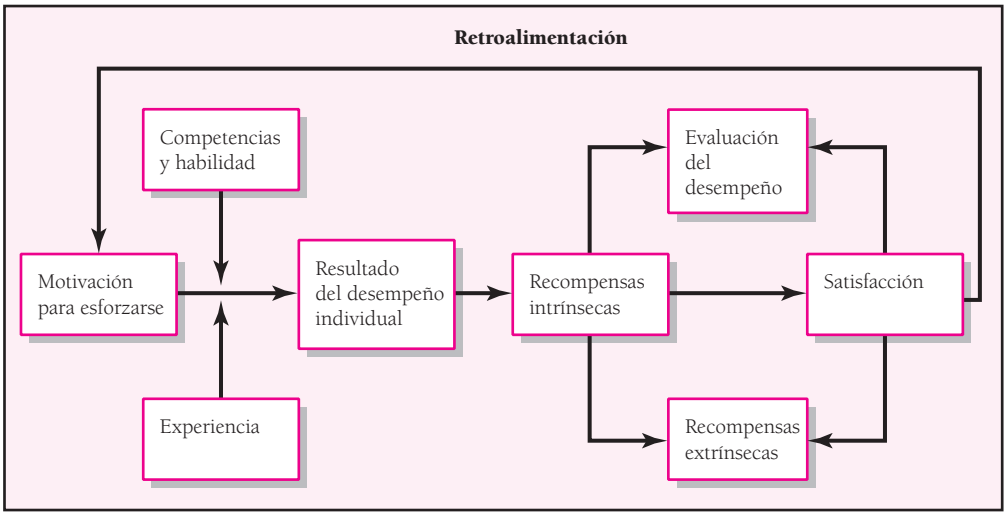


FIGURA 7.4 El proceso de recompensa

La relación entre las recompensas y la satisfacción no se entiende del todo, ni es estática. Cambia porque la gente y el entono cambian. Sin embargo, hay algunas consideraciones importantes con que los administradores pueden diseñar y distribuir recompensas. En primer lugar, las recompensas disponibles deben bastar para satisfacer las necesidades humanas básicas. La legislación federal, los contratos sindicales y la equidad a que están obligadas las empresas proporcionan recompensas al menos mínimas en la mayor parte de los entornos laborales. En segundo lugar, los individuos suelen comparar sus recompensas con las de los demás. Si se perciben inequidades, se genera insatisfacción. Los individuos comparan, al margen de la cantidad de recompensas que reciban. En tercer lugar, debe percibirse justicia en el proceso por el cual se distribuyen las recompensas. Esto reducirá al mínimo la idea de que hay sesgo en el sistema de recompensas. Por último, los gerentes o directivos que distribuyen recompensas deben reconocer que hay diferencias individuales. Si no se consideran dichas diferencias, el proceso de recompensa invariablemente será menos efectivo de lo deseado. Cualquier paquete de recompensas debe 1) ser suficiente para satisfacer necesidades básicas (p. ej., alimento, refugio, vestimenta), 2) considerarse equitativo y 3) tener una orientación individual.[20] A esto se añade el argumento muy importante que plantea Steven Kerr en el artículo que acompaña este capítulo (véase la lectura 7.1): para que las recompensas tengan el efecto deseado, deben recompensar el comportamiento que la dirección desea fomentar. Muy a menudo, como señala Kerr, lo que en realidad se recompensa son conductas que el gerente o directivo trata de desalentar.

Un aspecto de algunos programas de recompensas que no se considera tiene que ver con los impuestos. Por ejemplo, anunciar una bonificación de 1 000 dólares puede constituir en sí una buena noticia. Sin embargo, si por razones de impuestos los receptores sólo reciben 667 dólares, la noticia resulta menos positiva. Una pregunta importante es: "¿Es posible recompensar económicamente a un empleado sin deducirle impuestos?" Wilson Group, de Concord, Massachusetts, diseña sistemas de recompensas para Amazon.com, Sears Roebuck y Cigna Corporation. Wilson les recomienda a las empresas que "produzcan" incentivos en efectivo, es decir, que ofrezcan al empleado un valor total. En lugar de recibir la bonificación de 1 000 dólares, habría que dar al empleado un cheque de 1 333 dólares. Por tanto, aunque los 1 333 dólares estén gravados, el empleado recibirá sus 1 000 dólares completos.[21]

Recompensas intrínsecas y extrínsecas

Las recompensas que se aprecian en la figura 7.4 se clasifican en dos categorías generales: extrínsecas e intrínsecas. Ya sea que las recompensas sean extrínsecas o intrínsecas, es importante considerar primero las recompensas que valora la persona, pues el individuo no se esforzará mucho a menos que la recompensa tenga valor. Una *recompensa intrínseca* se de-

fine como aquella que la persona se aplica a sí misma. Ofrece una sensación de satisfacción o gratificación y, a menudo, una sensación de orgullo por un trabajo bien hecho. Una *recompensa extrínseca* se inicia desde el exterior de la persona. Recibir elogios de un supervisor es algo extrínseco o que inicia alguien más distinto de la persona: un supervisor. Tanto las recompensas intrínsecas como extrínsecas tienen valor. En las secciones siguientes examinaremos ambos tipos.

Recompensas extrínsecas

Recompensas financieras: Salarios y sueldos

El dinero es una recompensa extrínseca importante. Se dice que "Aunque en general se coincide en que el dinero es el principal mecanismo para recompensar y modificar el comportamiento en la industria [. . .] muy poco se sabe sobre su funcionamiento."[22] Para entender a cabalidad la forma como el dinero modifica el comportamiento, deben conocerse las ideas y preferencias de la persona recompensada. Por supuesto, se trata de una tarea difícil para un administrador. Si los empleados no advierten una relación entre desempeño y aumento de méritos, el dinero no será un motivador poderoso.

Muchas organizaciones recurren a cierto tipo de plan de pago con incentivos para motivar a los empleados. Lawler presenta el resumen más completo de los diversos planes de pago y su efectividad como motivadores.[23] Cada plan se evalúa según las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuán efectivo es para crear la idea de que el sueldo se relaciona con el desempeño?
2. ¿En qué medida reduce las consecuencias negativas percibidas del buen desempeño?
3. ¿En qué medida contribuye a la percepción de que las recompensas importantes distintas del sueldo (p. ej., los elogios y el interés que muestra en el empleado un superior respetado) generan un buen desempeño?

Un tema controvertido sobre los sistemas de pago se centra en su carácter público o privado. En realidad el asunto no plantea una disyuntiva entre apertura o secrecía, sino que es un asunto de grado. Algunas organizaciones dan a conocer al público los sueldos, los criterios de decisión de pago y el programa para recibir aumentos. Otras organizaciones presentan una matriz completa a los empleados y los incrementos de sueldo que cada uno recibió durante el periodo de revisión del desempeño.

Las investigaciones indican que un sistema de pagos abierto por completo, en el que no hay secretos sobre cuánto se le paga al personal, funciona mejor en las organizaciones en las que el desempeño de los empleados se mide en términos objetivos y hay poca interdependencia entre los empleados. Las organizaciones que se especializan en ventas al público suelen emplear a individuos cuya producción es mensurable y no tienen que trabajar estrechamente con otros vendedores; un buen ejemplo sería una organización de ventas personales como Mary Kay Cosmetics, en la que los resultados de las empleadas con un grado de desempeño elevado se dan a conocer a las demás empleadas y al público; por ejemplo, Mary Kay recompensa a quienes demostraron un desempeño elevado con un Cadillac de color rosa nuevo.

Para que el sistema de pago abierto sea motivacional para los empleados debe disponerse de mediciones de todos los aspectos importantes de un trabajo (p. ej., cantidad de nuevos clientes por trimestre, aumento de las compras del cliente, etc.) y el esfuerzo del empleado debe ligarse al desempeño de corto plazo. En otras palabras, un vendedor (y sus compañeros) debe percibir un aumento salarial ese mismo mes (p. ej., 300 dólares por cada nuevo cliente identificado) como resultado de haber encontrado dos nuevos clientes ese mes.

Si se cumplen estas condiciones, un sistema de recompensas financieras abierto puede ser bien recibido. Sin embargo, si no se cumplen estas condiciones, debe evitarse, con otro sistema, los conflictos, las reacciones violentas y las hostilidades. La dirección de una empresa que tiene un sistema de pago no tan abierto debe tratar de presentar la relación entre desempeño y recompensas financieras. Mostrar que las tareas laborales deseables, los ascensos y los resultados de las evaluaciones del desempeño se vinculan con recompensas financieras mejores es un método que adquiere mayor importancia cuando el sistema de pago no puede ser totalmente abierto.[24]

Recompensas financieras: Prestaciones

Según el US Bureau of Labor Statistics, las organizaciones gastan en promedio 14 500 dólares al año en prestaciones a cada empleado.[25] Esto representa aproximadamente 28 por ciento de los costos de compensación de una empresa por cada empleado (el otro 72 por ciento, 36 500 dólares, son sueldos y salarios). Sin embargo, algunas prestaciones, como guarderías, gimnasio y atención médica en el lugar que subsidia el SAS Institute, no son del todo financieras, pero ofrecen a los empleados recompensas valiosas. El SAS Institute, la compañía privada de software más grande del mundo, cree en el valor de proporcionar a los empleados muchas prestaciones a cambio de un grado elevado de desempeño y compromiso.[26]

La principal prestación financiera para los empleados en la mayor parte de las organizaciones es el plan de jubilación, y para casi todos los empleados, la oportunidad de participar en el plan de jubilación es una recompensa valiosa. Prestaciones como los planes de jubilación, hospitalización y vacaciones no suelen depender del desempeño de los empleados, sino de la antigüedad o la asistencia.

Recompensas interpersonales

El directivo tiene cierto poder para distribuir recompensas interpersonales, como estatus y reconocimiento. Al asignar a los individuos a puestos prestigiosos, el directivo trata de mejorar o eliminar el estatus que posee una persona. Sin embargo, si los compañeros de trabajo no consideran que la persona merezca un determinado puesto, es probable que no mejore el estatus. Al revisar el desempeño, los directivos pueden conceder, en algunas situaciones, lo que consideran que son cambios en el puesto para mejorar el estatus. El directivo y los compañeros de trabajo desempeñan una función importante en la concesión de estatus laboral.

El Lee Memorial Health System en Cape Cod, Florida, descubrió lo poderoso que puede ser un simple programa de reconocimiento. Lee Memorial recibió un premio por ser una de las principales redes de cuidado de la salud. La dirección de esta empresa quería agradecer a sus 5 000 empleados por el premio recibido. La compañía decidió que la respuesta era un llavero con cadena personalizado para cada empleado. Los llaveros llevaban inscritas las palabras "Empleado valioso desde _____", en la parte superior del emblema de bronce, con la fecha de contratación del empleado.

La emoción que produjeron los llaveros con cadena fue asombrosa. Todos estaban emocionados, hablaban de los llaveros y estaban complacidos por ese reconocimiento. Los empleados apreciaban que a cada uno se le reconociera la fecha de contratación. El tiempo y el costo mínimo de 4.50 dólares por empleado por el reconocimiento del "llavero con cadena" valía bien el gesto.[27]

Ascensos

Para muchos empleados, los ascensos no suceden a menudo; algunos nunca lo experimentan en toda su trayectoria profesional. La intención del directivo que toma la decisión de recompensar con un ascenso a alguien es colocar en el puesto a la persona correcta. Los criterios con que se suelen tomar decisiones de ascenso son desempeño y antigüedad. Al desempeño, cuando se evalúa con precisión, suele dársele un peso significativo en las asignaciones de recompensas por ascenso.

Recompensas intrínsecas

Terminación

La capacidad de iniciar y terminar un proyecto o trabajo es importante para algunos individuos. Estas personas valoran lo que se denomina *terminación de la tarea*. Algunos individuos tienen la necesidad de terminar sus labores, y el efecto de esto en una persona es una forma de autorrecompensa. Las oportunidades que permiten a esas personas terminar sus labores pueden tener un poderoso efecto motivador.

Logro

El logro es una recompensa autoaplicable que se deriva cuando una persona alcanza una meta que constituyó un reto. McClelland descubrió diferencias individuales en los esfuerzos por alcanzar el logro.[28] Unos individuos buscan metas difíciles, y, en cambio, otros, con un grado de dificultad moderado o bajo. En los programas de establecimiento de metas se ha propuesto que las metas difíciles generan un grado más elevado de desempeño individual que las metas moderadas. Sin embargo, incluso en esos programas deben considerarse las diferencias individuales antes de determinar la importancia de las recompensas relacionadas con el logro.

Autonomía

Algunas personas quieren puestos de trabajo que les ofrezcan el derecho y el privilegio de tomar decisiones y operar sin que se ejerza sobre ellos una supervisión estrecha. La sensación de autonomía puede derivarse de la libertad para hacer lo que el empleado considera mejor en una determinada situación. En los puestos muy estructurados y controlados por la dirección, resulta difícil crear tareas que generen una sensación de autonomía.

Crecimiento personal

El crecimiento personal de cualquier individuo es una experiencia única; quien experimenta tal crecimiento percibe su desarrollo y la expansión de sus capacidades. Al ampliar sus capacidades, la persona está en posibilidades de perfeccionar o al menos satisfacer el potencial de sus habilidades. Algunas personas suelen sentirse insatisfechas con sus puestos y organizaciones si no se les permite o no se les motiva a desarrollar sus habilidades. ¿Qué es importante para usted en términos de recompensas? En el recuadro de Júzguelo usted mismo de este capítulo se le pide que clasifique 10 recompensas.

Interacción de las recompensas

La premisa general ha sido que las recompensas intrínsecas y extrínsecas ejercen una influencia independiente y aditiva en la motivación. Esto quiere decir que la motivación se determina por la suma de las fuentes de motivación intrínsecas y extrínsecas de la persona. Varios investigadores cuestionan esta premisa simplista. Algunos señalan que, en situaciones en las que los individuos experimentan un grado elevado de recompensas intrínsecas, la incorporación de recompensas extrínsecas por buen desempeño puede disminuir la motivación.[29] Básicamente, la persona que experimenta sentimientos de satisfacción autoaplicados se desempeña bien por las recompensas intrínsecas. Una vez incorporadas las recompensas extrínsecas, los sentimientos de satisfacción cambian porque se considera que el desempeño ahora se debe a las recompensas extrínsecas. La adición de las recompensas extrínsecas suele reducir la experiencia de las recompensas intrínsecas autoaplicadas del individuo.

El argumento sobre los posibles efectos negativos de las recompensas extrínsecas estimuló una gran cantidad de estudios de investigación, que, por desgracia, arrojan resultados contradictorios.[30] Algunos investigadores informan una reducción en las recompensas intrínsecas después de incorporar recompensas extrínsecas por una actividad.[31]

Otros investigadores no observan ese efecto.[32] En una revisión de los estudios publicados se descubrió que 14 de 24 estudios sustentaban la teoría de que las recompensas extrínsecas reducen la motivación intrínseca.[33] Sin embargo, en 10 de 24 estudios no se sustentó la teoría de la reducción. De los 24 estudios revisados, sólo en dos se recurrió a empleados reales como sujetos. En todos los demás estudios participaron estudiantes universitarios o de posgrado. En los estudios sobre operadoras telefónicas y empleados administrativos no se sustentó la teoría del efecto de reducción.[34] Por tanto, los administradores necesitan cobrar conciencia de que no hay ningún estudio informado y científicamente fundamentado que sustente que las recompensas extrínsecas ejercen un efecto negativo en la motivación intrínseca.

JÚZGUELO USTED MISMO

SUS PREFERENCIAS EN CUANTO A RECOMPENSAS

A un grupo de ejecutivos (p. ej., directores, vicepresidentes y presidentes) se les pidió que clasificaran las recompensas más valiosas de sus subordinados de la más deseada a la menos deseada. Estos ejecutivos pensaron en personas que trabajaban para ellos. ¿La clasificación de usted corresponde a la de los ejecutivos? Juzgue usted.

Recompensas deseadas por mis subordinados

1. Más dinero (incentivos de sueldo)
2. Vacaciones
3. Oportunidades de progreso
4. Reconocimiento
5. Participación accionaria en la organización
6. Autonomía
7. Elección del trabajo que se desea hacer
8. Crecimiento personal
9. Pasársela bien en el trabajo
10. Premios

Aplicación de recompensas

Los administradores enfrentan el dilema de la forma adecuada de aplicar las recompensas. Para ello, hay tres aproximaciones teóricas: 1) el reforzamiento positivo, 2) el modelado e imitación social y 3) la teoría de las expectativas.

Reforzamiento positivo

Al aplicar un programa de reforzamiento positivo, el énfasis está en el comportamiento deseado que conduce al desempeño en el trabajo y no al desempeño en sí. El fundamento esencial de las recompensas por reforzamiento positivo es la relación entre el comportamiento y sus consecuencias. En este capítulo ya analizamos esta relación. Si bien el reforzamiento positivo es un método útil para moldear el comportamiento deseado, también son importantes otras consideraciones concernientes al tipo de programa de recompensas que debe aplicarse. Esto se relaciona con el análisis de los programas continuos e intermitentes, que ya también presentamos. Baste decir que la dirección de una empresa debe explorar las posibles consecuencias de los diferentes tipos de programas de recompensas. Por tal razón, es importante saber cómo responden los empleados a los programas continuos, de intervalo fijo y de proporción fija.

Modelado e imitación social

modelado
Método para la aplicación de recompensas basado en el aprendizaje por observación. El empleado aprende cuáles son los comportamientos deseables al observar cómo se recompenza a los demás. Se supone que el observador imitará esos comportamientos si percibe un vínculo claro entre desempeño y recompensas.

Existen pocas dudas de que, mediante el aprendizaje por observación, o simplemente la imitación, se adquieren muchas habilidades y comportamientos. El aprendizaje por observación prepara a la persona para duplicar una respuesta, pero que la respuesta sea en verdad una imitación depende de si se recompensó o castigó a la persona modelo por determinados comportamientos. Para que la persona se sienta motivada debe observar a modelos que reciben reforzamientos valiosos. Para utilizar el **modelado** en la aplicación de recompensas, los administradores deben determinar quién responde a este modelo; además, elegir a los modelos apropiados es un paso necesario. Por último, necesita considerarse el contexto en que ocurre el modelado. Eso quiere decir que si la meta es un desempeño elevado y resulta casi imposible alcanzar dicha meta por razones de limitación en los recursos, el administrador debe concluir que el modelado no es apropiado.[35]

¿LAS MUJERES RECIBEN UN SALARIO EQUITATIVO?

No hay duda de que, en promedio, las empleadas reciben menos sueldo que los empleados. Según la US Bureau of Labor Statistics, los ingresos de las mujeres correspondieron más o menos a 78 por ciento de los ingresos de los varones en 2002. Aunque este hallazgo representa cierta mejora desde 1979, cuando las mujeres ganaban 63 por ciento de sus homólogos varones, el hecho es que aún existe una brecha salarial por el género. Esto, desde luego, no por fuerza significa que a las mujeres se les trate inequitativamente o en forma poco ética; tal vez sólo refleje diferencias en los tipos de puestos que ocupan mujeres y hombres, o diferencias en cuanto a antigüedad entre ambos grupos. Pero es más probable que no sea así. Esto se debe a que, al analizar el sueldo de las mujeres por edad, instrucción y dentro de la ocupación, se encuentran diferenciales salariales.

En términos de edad, cuanto mayor es una mujer, menos obtiene en relación con un hombre. Las mujeres en sus años de máximos ingresos, a los 45-54 y 55-64 años de edad, obtienen aproximadamente 70 por ciento y 68 por ciento, respectivamente, de lo que obtienen sus homólogos varones. Esto es importante cuando se considera la cantidad creciente de hogares monoparentales dirigidos por mujeres. Cuando se toma en cuenta la instrucción, en comparación con los hombres que poseen título universitario, las mujeres con título universitario han visto crecer sus ingresos con una tasa mucho más elevada. De 1979 a 1998, los ingresos de las mujeres con títulos universitarios aumentaron 30 por ciento (en comparación con un aumento de 17 por ciento en los ingresos de los varones con títulos universitarios), pero esta tendencia positiva no ha bastado para eliminar la brecha salarial entre hombres y mujeres. Aunque son más que antes las mujeres que trabajan en ocupaciones bien remuneradas (médicas, abogadas, ejecutivas, etc.), hay brechas salariales sustanciales en estas y otras ocupaciones. Con base en datos de 1990, los ingresos de las mujeres como porcentaje de los ingresos de los hombres dentro de las categorías de puestos revelaron lo siguiente: 66 por ciento para los trabajos de servicio, operación de máquinas, ensamble e inspección; 65 por ciento para trabajos de transporte; 64 por ciento para labores ejecutivas y directivas; y 57 por ciento para ventas. Si bien las otras brechas son un poco más pequeñas, existen prácticamente en cada categoría de puesto.

La enmienda de 1963 a la Ley de Normas Laborales Justas, conocida como Ley de Igualdad de Sueldos, exige un sueldo igual por igual trabajo para hombres y mujeres. Igual trabajo se define como un trabajo que exige las mismas habilidades, esfuerzo y responsabilidad en condiciones laborales similares. Desde la aprobación de esta legislación, la brecha salarial entre mujeres y hombres se redujo en forma evidente. Sin embargo, como indican tan claramente las cifras que acabamos de mencionar, aún queda mucho por hacer.

Un fallo de la Suprema Corte de Estados Unidos en 1984 permite que las mujeres interpongan demandas si se les paga menos que a los hombres que ocupan puestos de valor comparable con base en una evaluación del contenido del puesto. En este litigio, las custodias de la prisión de Washington County, Oregon, alegaron discriminación sexual debido a que los guardias varones de la prisión, cuyos trabajos eran un poco diferentes, recibían un sueldo sustancialmente mayor. El condado había evaluado que el trabajo de los hombres tenía 5 por ciento más de contenido de puesto que los puestos de las mujeres, pero les pagaba a los varones 35 por ciento más. Ese mismo año, el estado de Washington inició ajustes salariales más o menos a 15 000 empleados. Éste fue el primero de varios ajustes que tuvieron por objeto eliminar los diferenciales salariales estatales entre puestos predominantemente de mujeres y hombres en 1993.

Aunque a menudo hay razones legítimas que explican los diferenciales salariales entre mujeres y hombres en puestos comparables (por ejemplo, duración de servicio en el puesto), aún existen diferencias injustas. Recompensar a los empleados en forma diferente por razones exclusivas de género no sólo es poco ético e ilegal, sino también una mala práctica financiera.

Fuentes: U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics News. "Women's Earnings in the New England States, 2002", 21 de noviembre de 2003, pp. 1-14; Stephanie Boraas y William M. Rodgers, III, "How Does Gender Play a Role in the Earnings Gap? An Update", *Monthly Labor Review* 126, núm. 3 (marzo de 2003), pp. 9-16; US Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. "Highlights of Women's Earnings in 2000", Report 952, pp. 1-16; y Mary Bowler, "Women's Earnings: An Overview", *Monthly Labor Review,* diciembre de 1999, pp. 13-21.

Teoría de las expectativas

Algunas investigaciones señalan que los conceptos de la teoría de las expectativas constituyen un fundamento importante para clasificar las recompensas.[36] Desde la perspectiva de la aplicación de recompensas, el modelo de las expectativas, como los otros dos métodos, exige acción de parte de la dirección de una empresa. Los administradores deben determinar el tipo de recompensas que desean los empleados y hacer lo posible por distribuirlas; o bien, deben crear condiciones para que pueda aplicarse lo que se dispone a manera de recompensas. En algunas situaciones sencillamente no es posible proporcionar las recompensas valiosas y preferidas. Por tanto, los administradores con frecuencia tienen que aumentar el deseo por otras recompensas.

El administrador puede emplear, y a menudo lo hará, los principios de cada uno de los tres métodos de aplicación de recompensas: reforzamiento positivo, modelado y teoría de las expectativas. Cada uno de estos métodos indica que el desempeño en el puesto del empleado es producto de la aplicación de un esfuerzo. Con la finalidad de generar el esfuerzo necesario para lograr resultados deseables, los administradores pueden recurrir a reforzadores positivos, modelado y expectativas.

Por supuesto, definir la combinación de métodos adecuada no es el único problema que debe resolverse en la aplicación de recompensas. Los recursos organizacionales, las influencias competitivas, las limitaciones en el mercado laboral y las normatividades gubernamentales son apenas algunos de los muchos factores que deben considerarse al diseñar y mantener programas de recompensas. Un problema en particular que recibe cada vez más atención es el de la equidad de género en la aplicación de recompensas. En el recuadro de Encuentro organizacional de esta sección se ilustra que los salarios de las mujeres siguen a la zaga en relación con los de los varones. En la medida en que esto refleja diferencias de género dentro de los mismos puestos, se trata al menos de un problema ético, si no es que legal.

Las recompensas influyen en las preocupaciones organizacionales

Las recompensas influyen de diversas formas en las percepciones, actitudes y comportamiento de los empleados. También influyen en la eficiencia y efectividad organizacionales. Tres preocupaciones organizacionales importantes en las que influyen las recompensas son la rotación de personal y el ausentismo, el desempeño y el compromiso. Examinemos brevemente cada uno de estos factores.

Rotación y ausentismo

Algunos administradores suponen que la rotación elevada es marca de una organización efectiva. Este punto de vista es discutible, pues una tasa de renuncias elevada significa más gastos para una organización. No obstante, algunas empresas se beneficiarían si renunciaran los empleados problemáticos y con un desempeño deficiente.[37] Por tanto, el tema de la rotación necesita centrarse en la *frecuencia* y en *quién* se va.

En términos ideales, si los administradores pudiesen diseñar sistemas de recompensas que retuvieran a quienes manifiestan un mejor desempeño e hicieran que se marcharan quienes tienen un mal desempeño, mejoraría la efectividad general de una organización. Para aproximarse a este estado ideal, debe existir un sistema de recompensas equitativo y favorablemente comparativo. La idea de *equidad* y *comparación favorable* tiene una orientación externa. Esto significa que la equidad y lo favorable de las recompensas suponen comparaciones con partes externas. Se utiliza esta orientación porque renunciar significa muy a menudo que una persona abandona una organización por otra opción en otra parte.

No hay medios perfectos para retener a los empleados. Al parecer, un sistema de recompensas basado en el *mérito* debe animar a quienes tienen un mejor desempeño a permanecer en la organización. También debe haber algún diferencial en el sistema de recompensas que discrimine entre quienes tienen un desempeño elevado y bajo, pues los que presentan un desempeño elevado deben recibir recompensas significativamente más extrínsecas e intrínsecas que quienes tienen un mal desempeño.

El ausentismo, por cualquier razón, es un problema muy costoso y perturbador que enfrentan los administradores.[38] Resulta costoso porque reduce la producción, y perturbador porque exige modificar horarios y programas. Se estima que el ausentismo en Estados Unidos genera la pérdida de más de 500 millones de días laborales al año, cerca de 5 días por empleado, o 600 dólares por empleado.[39] Los empleados van a trabajar porque están motivados para hacerlo. El nivel de motivación permanecerá elevado si el individuo siente que la asistencia le generará más recompensas valiosas y menos consecuencias negativas que otros comportamientos.

Los administradores ejercen al perecer cierta influencia en la asistencia al trabajo. Tienen la capacidad para castigar, establecer sistemas de bonificación y permitir la participación de los empleados en el desarrollo de planes. Si este u otros modelos reducen el ausentismo es algo que se determina en función del valor y cantidad de las recompensas, y también de que los empleados perciban una relación entre asistencia y recompensas. Estas mismas características aparecen cada vez que analizamos los efectos de las recompensas en el comportamiento organizacional.

Desempeño en el puesto

Los conductistas y los administradores coinciden en que las recompensas extrínsecas e intrínsecas sirven para motivar el desempeño en el puesto. También es claro que debe haber ciertas condiciones para que las recompensas motiven ese buen desempeño laboral. Las recompensas

deben ser valiosas para la persona, y tienen que guardar relación con el nivel de desempeño en el puesto que se motivará.

En el capítulo 5 presentamos la teoría de las expectativas de la motivación. Dijimos que, según esta teoría, cada comportamiento tiene asociado (en la mente de la persona) ciertos resultados, recompensas o castigos. En otras palabras, un trabajador de línea de ensamblaje puede considerar que, al comportarse en cierta forma, obtendrá algunas cosas. Se trata de una descripción de la *expectativa de desempeño por producción*. El trabajador puede esperar que un desempeño sostenido de 10 unidades al día finalmente le genere una transferencia a un puesto que constituya más retos. Por otra parte, el trabajador tal vez espere que un desempeño sostenido de 10 unidades diarias haga que sus compañeros de trabajo lo consideren un tipo de primera.

Cada resultado tiene una **valencia,** o valor para la persona. Resultados como sueldo, ascenso, una reprimenda o un mejor puesto tienen distintos valores para diferentes personas, pues cada persona posee necesidades y percepciones diferentes. Así, al considerar qué recompensas utilizar, el administrador debe ser hábil y ponderar las diferencias individuales. Si para motivar se utilizan recompensas valiosas, éstas pueden generar un esfuerzo por lograr niveles elevados de desempeño.

Compromiso organizacional

compromiso
Sensación de identificación, participación y lealtad que expresa el empleado hacia la compañía.

Hay pocas investigaciones sobre la relación entre recompensas y compromiso organizacional. El **compromiso** con una organización supone tres actitudes: 1) una sensación de identificación con las metas de la organización, 2) una sensación de participación en las obligaciones organizacionales y 3) una sensación de lealtad hacia la organización.[40] Las investigaciones indican que la ausencia de compromiso reduce la efectividad organizacional.[41] Quienes están comprometidos tienen menos probabilidades de renunciar y aceptar otros empleos.[42] Por tanto, no se incurre en los costos de la rotación elevada. Además, los empleados comprometidos y muy especializados necesitan menos supervisión. Los procesos de control basados en una supervisión estrecha y rígida consumen tiempo y dinero. Además, un empleado comprometido percibe el valor y la importancia de integrar las metas individuales y organizacionales; el empleado piensa en sus metas y las de la organización en términos personales.

Las recompensas intrínsecas son en especial importantes para desarrollar el compromiso organizacional. Las organizaciones capaces de satisfacer las necesidades del empleado con oportunidades de logro y reconociéndolo cuando ocurre ejercen una influencia significativa en el compromiso. Por tanto, los administradores necesitan sistemas de recompensas intrínsecas que se basen en la importancia personal de la autoestima, que integren las metas individuales y organizacionales, y que diseñen puestos de trabajo que planteen un desafío.

Sistemas de recompensas innovadores

Ya analizamos la lista común de recompensas que los administradores distribuyen en las organizaciones. Todos sabemos que la mayoría de la gente considera recompensas el sueldo, prestaciones y oportunidades de alcanzar metas que constituyan retos. También se acepta en forma general que los administradores aplican recompensas mediante procesos como el reforzamiento, modelado y expectativas. ¿Cuáles son algunos de los programas de recompensas más recientes e innovadores, aunque aún no muy comprobados, con los que los administradores están experimentando? Siete modelos diferentes de recompensas que no se han probado en forma generalizada son el sueldo según habilidades, sistema de bandas generales, servicios de conserjería, recompensas por equipo, prestaciones de tiempo parcial, participación de utilidades y planes de propiedad de acciones.

Sueldo según habilidades

El sueldo según habilidades lo utiliza una cantidad cada vez mayor de empresas. En los sistemas de compensación tradicionales, a los trabajadores se les paga con base en su trabajo. La tasa salarial por hora depende sobre todo del trabajo realizado. En un plan basado en las habilidades, a los empleados se les paga con una tasa basada en sus habilidades personales. Por lo común, los empleados empiezan con una tasa de sueldo inicial básico, y reciben aumentos conforme se desarrollan sus habilidades. Sus tasas salariales se basan en los niveles de habilidad, al margen de las tareas que se les asignen.

En los sistemas salariales convencionales, el puesto determina el índice y rango salariales. Sin embargo, en el plan basado en las habilidades, las que desarrollan los empleados son los factores que determinan el sueldo. El plan basado en las habilidades se aproxima a la forma como se compensa a los profesionales. En muchas organizaciones es difícil separar a los profesionales que realizan un trabajo similar en términos de sus aportaciones; por tanto, se compara con lo que pagan otras empresas a sus profesionales para establecer grados salariales y curvas de madurez. En los planes basados en habilidades, los aumentos de sueldo no se dan en cualquier periodo específico por antigüedad, sino cuando los empleados demuestran sus habilidades para realizar determinadas tareas.

Los sistemas de pago según las habilidades tienen por lo menos cuatro ventajas posibles:[43] 1) como los empleados tienen más habilidades, la organización aumenta su flexibilidad y asigna a los trabajadores a diferentes puestos; 2) como el sueldo no se determina con base en la clasificación del puesto, es posible que la organización necesite menos clasificaciones de puestos distintas; 3) se requieren menos empleados, porque son más los trabajadores intercambiables; y 4) la organización puede reducir la rotación y el ausentismo. El sueldo basado en las habilidades funciona bien en una división de Rohm and Haas, en LaPorte, Texas. En esta planta, los empleados aprenden todas las labores necesarias para dirigir una determinada operación. La capacitación tarda unos tres años y, cuando se culmina con éxito, los empleados ganan más o menos 12 000 dólares al año más que cuando empezaron.[44]

Un buen lugar para empezar la búsqueda e identificación de las habilidades claves para el buen desempeño es con los empleados que ya se desempeñan en forma excepcional. En LEGO Systems, Inc., se identificó a quienes mostraban el mejor desempeño en la organización. Esta empresa fabricante de juguetes identificó habilidades técnicas, para la consecución en equipo y personales. Luego, mediante grupos focales y entrevistas con estos individuos cuyo desempeño era excepcional, se aclararon las habilidades. Con esta información, LEGO elaboró un modelo de competencias. El modelo sirvió después como base para vincular el sueldo con habilidades/competencias específicas.[45]

Sistema de bandas generales

sistema de bandas generales
Sistema de pago que reduce la cantidad real de grados salariales a relativamente pocos grados. Se centra en títulos, grados y descripciones de puesto.

Un elemento de recompensa financiera con el que las organizaciones tienen problemas es el sistema de gradación. La mayor parte de los sistemas presenta muchos grados. El modelo de grados múltiples no suele alinearse con los diseños planos y más orientados hacia el equipo que adoptan las instituciones. Para contrarrestar este alineamiento deficiente, algunas empresas adoptan lo que se denomina modelo de bandas o de bandas generales. El **sistema de bandas generales** consiste en reducir numerosos grados salariales a relativamente pocos grados dentro de bandas generales.

Un ejemplo de sistema de bandas generales sería poner a todos los gerentes en una banda, a todos los técnicos en una segunda, a todo el personal administrativo en una tercera, y a todos los empleados de medio tiempo en una cuarta banda. El sistema de bandas generales destaca títulos, grados y descripciones de puesto, como se presenta en la figura 7.5.

En lugar de concentrarse en ascender por una serie de grados salariales, como sucede en un sistema vertical, los empleados pueden pasar la mayor parte de su trayectoria profesional, si no toda, en una sola banda y desplazarse en forma lateral conforme adquieren nuevas habilidades o mejoran su desempeño. Este tipo de sistema salarial permite ubicar a una persona que necesita desarrollar nuevas habilidades en una banda inferior, pero seguir pagándole más.

¿Cuántas bandas salariales se necesitan? No hay una sola respuesta correcta a esta pregunta. Según los estudios, las organizaciones que recurren al sistema de bandas generales tienen entre 1 y 18 bandas.[46] La cantidad de bandas depende de los niveles jerárquicos de la empresa, los ámbitos de responsabilidad social clave o los conjuntos de puestos naturales. General Electric optó por cinco bandas para el personal directivo (profesional, profesional senior, líder, ejecutivo, y ejecutivo senior). Los resultados del modelo de GE no se han sometido a un análisis cuidadoso. Algunos críticos del sistema de bandas generales en GE aseguran que es demasiado efectista y que no es tan bueno como un sistema salarial de grados múltiples bien diseñado.

En Scottish Bank, el director general introdujo un sistema de bandas generales con algunos cambios. Se sustituyeron quince grados salariales, desde el personal administrativo hasta la dirección ejecutiva, por cinco bandas generales.[47] Se eliminó la progresión salarial incremental y las

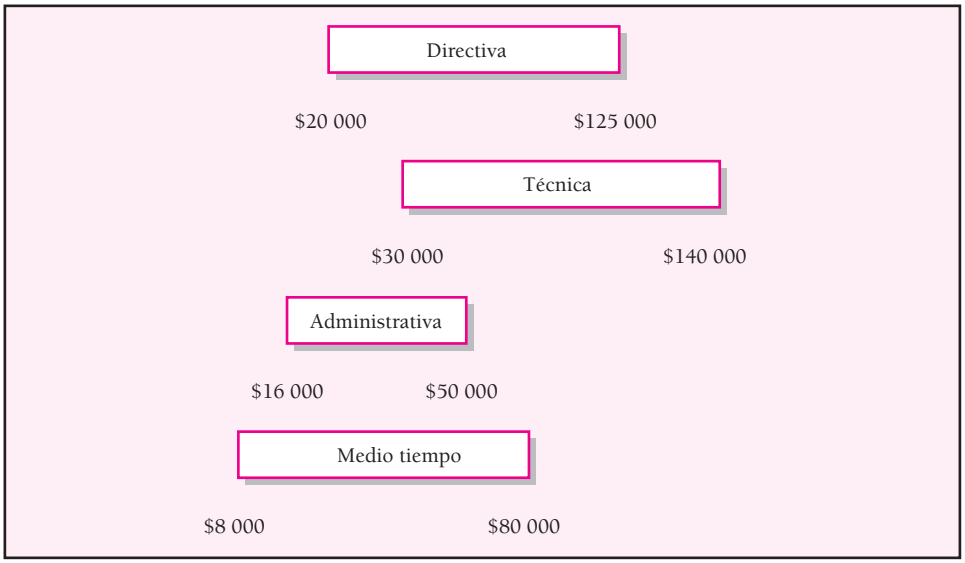


FIGURA 7.5 **Categorías de bandas generales**

revisiones de costo de vida, y se introdujeron aumentos flexibles basados en méritos. Luego de casi un año con el sistema de bandas generales, se hicieron varias modificaciones; se introdujeron cuatro bandas de puestos emparentados con varios niveles en cada una. Además, se garantizó una progresión salarial al punto medio de la banda para quienes tenían un buen desempeño al cabo de cuatro años. La banda también instituyó aumentos salariales mínimos por aumento de responsabilidades y por el desarrollo de competencias adicionales. Después de estas modificaciones, el modelo de bandas generales es ahora muy bien recibido en todo el banco.

El sistema de bandas generales facilita el pago por habilidades y simplifica el problema de ubicar a los empleados y/o los puestos en grados salariales; es más fácil porque hay menos grados de sueldo. Si una empresa cuenta con 70 grados salariales, las diferencias entre cada uno son pequeñas. ¿Cuál es la diferencia entre una persona que está en el grado 42 o el 43? El sistema de bandas generales ofrece al parecer una mayor flexibilidad para que una persona haga un movimiento profesional lateral sin sentir la presión de que se reduce su sueldo. Los sistemas salariales tradicionales por lo común no reconocen las habilidades que una persona aprendió en su puesto anterior. A la persona se le paga sólo con base en su nuevo puesto. ¿Por qué le interesaría a alguien hacer un movimiento lateral cuando no se incluye todo en el cálculo salarial?

Servicios de conserjería

En Seattle, un vicepresidente de la compañía de alta tecnología Aventail tiene un sastre en su oficina para que le confeccione un traje nuevo. De igual modo, Baylor Healthcare System en Dallas dio a conocer su programa de conserjería "El mayordomo de Baylor" para ayudar a sus 15 000 empleados a que equilibren su vida y ajetreados horarios. Para utilizar los servicios del mayordomo, los empleados visitan un sitio web o llaman a un número gratuito, y entran en contacto con un conserje. El conserje ayuda en diversas tareas, como reservaciones en restaurantes, pedir presupuestos de reparaciones de casa o automóvil, conseguir datos de clínicas veterinarias, hacer compras personales antes de las vacaciones o recoger ropa de la tintorería. Se dispone del servicio las 24 horas durante los 7 días de la semana.[48] Este tipo de prestación a manera de recompensa para los empleados no es nuevo, pero atrae la atención por la escasez de mano de obra, el clamor de equilibrar trabajo y vida, la evaluación en los programas de prestaciones y la posibilidad de acceder a los servicios por medio de Internet.[49]

En la Encuesta sobre Prestaciones realizada en 2000 por la Society for Human Resource Management se descubrió que sólo 4 por ciento de los empleados recurre a servicios de conserjería. No obstante, entre las 100 compañías en las que mejor se trabaja, según la revista *Fortune,* aparecen 26 ofertas de servicios de conserjería.

En muchos casos, los empleados aún tienen que pagar por los servicios más caros, como los masajes, pero los empleadores respaldan la idea de los servicios de conserjería. Cuando

una empresa dispone a manera de prestación de un servicio de conserjería para diversas actividades, dicha prestación se considera una parte atractiva de trabajar para esa empresa. Liberar de ciertas labores al empleado para que se concentre en el desempeño puede considerarse una prestación que vale la pena a cambio del trabajo y el esfuerzo invertidos.

Recompensas por equipo

Las recompensas de pago por desempeño individual no corresponden apropiadamente a una organización que está diseñada en torno a los equipos, o que se vale de éstos. W. Edwards Deming (inventor del modelo de administración de calidad total) y otros expertos en recompensas advierten con claridad del peligro de poner a individuos que necesitan cooperar en un sistema de recompensas que fomenta la competencia. Los equipos necesitan cooperar dentro de la estructura y el proceso del trabajo en equipo. Aún resulta difícil en un país que se enorgullece del individualismo, como Estados Unidos, convencer a los empleados de que trabajen en conjunto, confíen entre sí y se comprometan más con las metas del grupo que con las metas individuales en relación con el trabajo. A quienes tienen fuertes valores individualistas les preocupan y se muestran escépticos en relación con los "flojos" que no se desempeñan bien pero obtienen las mismas recompensas que todos los demás.[50] No es justo. Sin embargo, hay formas de alentar a quienes tienen un desempeño deficiente para que mejoren o se marchen. También hay métodos para dar un reconocimiento especial y mostrar respeto a los líderes e integrantes de equipos destacados.[51]

El diseño de un sistema de recompensas por equipo debe seguir el diseño organizacional general. En las situaciones en que los equipos son relativamente independientes y mensurables, pueden establecerse y evaluarse metas en cuya consecución se basen las recompensas.

En las situaciones en que los equipos son independientes, quizá el mejor sistema sea un plan de recompensas por planta, división o área. La dirección debe analizar con todo cuidado las condiciones de independencia e interdependencia.

Proporcionar recompensas a los equipos que trabajan en un proyecto es algo un poco distinto. Como el desempeño en los equipos que trabajan en un proyecto suele ser de corto plazo y en una sola ocasión, parece más apropiado ofrecer a los miembros bonificaciones en lugar de recompensas permanentes basadas en el sueldo.

En una división de Unisys se diseñó con atención un sistema de recompensas por equipo.[52] En la oficina de Bismarck, Dakota del Norte, 140 personas están organizadas en 10 equipos, que manejan varias funciones contables. Cada equipo se encarga de todo un proceso. Unisys selecciona a los integrantes con base en sus habilidades para trabajar en forma cooperativa en equipos centrados en los clientes. El sistema de recompensas es una combinación de sueldo individual y recompensas basadas en el desempeño del equipo.

Trigon Blue Cross-Blue Shield, de Virginia, emplea un plan de pago como incentivo al trabajo en grupo de un equipo de operación. Los rangos salariales de base y los aumentos por méritos son 5 por ciento inferiores a los de otros empleados y grupos. A cambio de esto, el equipo tiene la oportunidad de ganarse un pago como incentivo de hasta 15 por ciento en relación con su sueldo base. Trigon evalúa al equipo en términos de dos indicadores financieros: gasto administrativo y crecimiento de suscripciones. Los integrantes del equipo ganan más con este sistema. Como resultado, otros empleados en Trigon se interesan, en forma individual y como equipos, en reunir los requisitos para el plan de sueldo base más incentivos al equipo.

Aunque los equipos llegaron para quedarse, no queda claro cómo recompensarlos. Los resultados de las investigaciones disponibles son irregulares y se dan muchos experimentos.[53] Unisys y Trigon utilizan métodos para recompensar a los equipos que al parecer funcionan. Sin embargo, se necesita una observación más prolongada de estas dos compañías y de las muchas otras que utilizan recompensas por equipo.[54] En el recuadro Indicador de la administración se ofrecen algunos consejos sobre los sistemas de recompensas por equipo.

Indicador de la administración

ALGUNAS DIRECTRICES POR CONSIDERAR ANTES DE SUBIRSE AL TREN DE LAS RECOMPENSAS POR EQUIPO

1. Asegúrese de identificar claramente al equipo.
2. ¿Se llevan bien los integrantes del equipo? Si no, tendrá problemas constantes.
3. Reconozca las aportaciones individuales, incluso en un plan de recompensas por equipo.
4. Tenga paciencia hasta que madure el modelo basado en el trabajo en equipo. Es diferente al modelo basado en el sueldo individual y se necesita tiempo para que cambie la cultura.
5. Establezca con claridad las metas del equipo y vincule las recompensas con la consecución de las metas.

Prestaciones de medio tiempo

La escasez de talento provoca que cada vez más empleadores contraten personal de medio tiempo. La US Bureau of Labor Statistics define "medio tiempo" como trabajar menos de 35 horas por semana. La cantidad de personas que trabajan medio tiempo (y su participación en la fuerza laboral) ha crecido en los últimos años: representaban más o menos 24 por ciento de la fuerza laboral de Estados Unidos en 2001.[55] Cerca de 80 por ciento de los empleadores ofrece, a manera de prestación, vacaciones, días de descanso y licencia por enfermedad, mientras que cerca de 70 por ciento ofrece alguna forma de prestaciones relacionada con el cuidado de la salud.[56] Ofrecer prestaciones a las personas que trabajan medio tiempo puede interpretarse como recompensa no obligatoria. Compañías como UPS, Freddie Mac y Starbucks se hallan entre las empresas que ganan la reputación de ofrecer a los empleados de medio tiempo generosos paquetes de prestaciones, como seguro de gastos médicos, para atraer y retener al talento de primera clase.

La mayoría de los empleadores prorratea las prestaciones a sus trabajadores de medio tiempo. La forma más común de calcular el índice de prestaciones consiste en dividir las horas de trabajo promedio del empleado entre una semana laboral completa. Por ejemplo, si la semana laboral promedio en una empresa es de 40 horas, un empleado que trabaja 20 horas a la semana recibe 50 por ciento de prestaciones, o la mitad del índice de tiempo completo.

Un temor de las pequeñas empresas es que si la compañía ofrece un rango completo de prestaciones a quienes trabajan medio tiempo, algunos empleados de tiempo completo querrán reducir sus horarios. En empresas sin personal suficiente, contar con más empleados de tiempo completo que optan por una condición de medio tiempo puede generar una crisis importante en la operación de la organización.

Participación de utilidades

Los planes de participación de utilidades ofrecen a los empleados una participación de los beneficios financieros que la organización acumula por operar con mejor eficiencia y efectividad.[57] Tal vez el mejor ejemplo que se conoce de participación de utilidades sea el plan Scanlon, denominado así en honor de quien lo diseñó, Joseph Scanlon. Un plan Scanlon común mide los costos laborales necesarios para producir bienes o servicios durante un periodo base. Si los costos laborales futuros son menores, una parte de los ahorros conseguidos se comparten con los empleados responsables del ahorro en los costos. En algunas compañías, las bonificaciones a los trabajadores según un plan Scanlon igualan o rebasan el salario usual del empleado. Las compañías que aplican planes Scanlon suelen basarse en elaborados sistemas de sugerencias para recibir las recomendaciones de los empleados y operar con eficiencia.

En un plan de participación de ganancias habitual, la organización emplea una fórmula para compartir las ganancias financieras con todos los empleados de una planta o sitio.[58] La organización establece un periodo de rendimiento histórico base y con él determina si se obtuvieron o no ganancias. Por lo común, sólo se miden los costos controlables para calcular la utilidad. A menos que ocurra un cambio importante en los productos o la tecnología de la organización, la cifra de base histórica permanece inmutable durante el plan.[59] El rendimiento de la organización se compara siempre con el periodo anterior a la instrumentación del plan de participación de utilidades. General Electric, Motorola, Rockwell, 3M, Dana y TRW se hallan entre las miles de empresas que aplican planes de participación de utilidades. GE cuenta con más de 10 planes de participación de utilidades.

La participación de utilidades puede adoptar muchas formas. Los premios en efectivo por sugerencias que llegan a instrumentarse es una forma simple de esta participación. Prácticamente cualquier programa que comparta las reducciones de costos con los empleados puede considerarse una forma de participación de utilidades. Por ejemplo, Certified Transmissions, cadena de talleres de reparación de transmisiones automotrices, enfrentaba costos cada vez mayores de compensación a los trabajadores debido a los elevados índices de lesiones de sus mecánicos (frecuentes en el negocio de la reparación automotriz). La compañía instituyó un plan en el que todos los empleados, incluso el personal de oficina, recibieron una bonificación cada mes que no hubiese lesiones. Los pagos en bonificaciones provienen del dinero ahorrado por la reducción de costos de compensación, que se redujeron a menos de la mitad de lo que la compañía había estado pagando antes de instrumentar el plan de bonificaciones.[60]

Los programas de participación de utilidades exitosos exigen un fuerte compromiso para operar con eficiencia tanto de la dirección como de los empleados. A su vez, dicho compromiso exige comunicaciones abiertas, que se comparta la información y que existan grados de confianza elevados entre todas las partes.

La participación por metas cumplidas es una continuación de la participación de utilidades. La participación de utilidades recompensa a los empleados con base en el rendimiento financiero. La participación por metas cumplidas es un modelo más amplio. Alude a los programas de incentivos grupales que recompensan a los empleados por alcanzar determinadas metas, que suelen reflejar el desempeño en el puesto, la calidad y el servicio dentro de una unidad o empresa.[61]

En Weyerhaeuser, Federal Way, Washington, los empleados no tienen control directo sobre muchos aspectos financieros del éxito de la planta. Inciden de manera importante en ámbitos no financieros como calidad, seguridad y eficiencia; y en estos ámbitos fijan metas. Si alcanzan las metas, los empleados de Weyerhaeuser reciben una bonificación. En Corning, Inc., la bonificación por participación por metas cumplidas se paga a finales de año con un cheque separado del sueldo regular. Corning calcula que recibe 7.87 dólares por cada dólar de participación por metas cumplidas que paga a los empleados.

Sears, Roebuck and Company emplea la participación por metas cumplidas en varias tiendas. La unidad de participación por metas cumplidas es una tienda específica; cada tienda establece sus propias metas, que se relacionan con el servicio y la satisfacción del cliente.

Planes de participación accionaria de los empleados

Los PPAE, como se denomina comúnmente a los planes de participación accionaria de los empleados, son un desarrollo relativamente reciente en los sistemas de recompensas. Se parecen a los planes de participación de utilidades, una forma de incentivo grupal. En los PPAE, las compañías hacen aportaciones en acciones (o efectivo para comprar acciones) a los empleados. Por lo común, aunque no siempre, la asignación individual del empleado se basa en su antigüedad. Los PPAE constituyen ahorros sustanciales para los empleados al jubilarse o abandonar la compañía. Las organizaciones se benefician de la mejora en el desempeño de los empleados, que ahora tienen un interés financiero muy directo en la compañía. Una cantidad cada vez mayor de organizaciones ha instituido PPAE, como Procter & Gamble, Polaroid, Lockheed, Brunswick Corporation y Anheuser-Bush. Avis Corporation, una de las empresas arrendadoras de automóviles más grandes del país, es propiedad completamente de sus empleados.

Para crear una cultura más orientada al desempeño, Utili Corp., empresa de servicio público con sede en Kansas City, creó un plan de participación accionaria. La meta del plan es ofrecer 25 por ciento de participación en las acciones a los empleados. Las acciones se ofrecen con un descuento de 15 por ciento y se permite que los empleados compren títulos en montos de hasta 20 por ciento de su compensación de base. También se otorga como acción el 6 por ciento en el programa 401k (programa de retiro al que acceden diversas compañías medianas y pequeñas, así como individuos a título personal) de la organización. Incluso parte de la bonificación de incentivo anual para los empleados clave se da en forma de acciones. Los directivos de la compañía informan niveles superiores de satisfacción con el sistema de recompensas desde la instrumentación del plan accionario.[62]

Los resultados de las investigaciones sobre la efectividad de los planes de participación accionaria a los empleados son mixtos. Algunas compañías, como Brunswick, atribuyen a estos planes las significativas mejoras en su desempeño organizacional. Antioch Publishing Company aumentó sus ventas 13 veces desde que instituyó su PPAE. La dirección de la empresa informa que los PPAE han sido importantes en ese crecimiento, pues facilitan la atracción y retención de buenos empleados.[63] Sin embargo, otras compañías no perciben un beneficio evidente de sus planes. Como cualquier otro sistema de recompensas, los resultados varían en función de la eficacia con que la dirección lo introduzca e instrumente. Administrar las recompensas tal vez sea una de las labores propias de los administradores que mayores retos y frustraciones plantean.

Línea de visión: El aspecto clave

Los ascensos, aumentos de sueldo, el reconocimiento por un trabajo bien hecho o la oportunidad de poseer parte de una organización pueden ser motivadores si hay una línea de visión clara entre lo que el empleado hace y la recompensa. *Línea de visión* aquí significa que el empleado

percibe que hay un vínculo "real" entre su desempeño y las recompensas que recibe. En el caso de las recompensas extrínsecas, las organizaciones necesitan sistemas que liguen claramente las recompensas con el desempeño deseado.

La participación de utilidades, las opciones accionarias y otros sistemas extrínsecos deben alinearse en torno al concepto de línea de visión. Por desgracia, es difícil lograr una línea de visión clara. Se afirma que los sistemas de pago por méritos recompensan el desempeño; desgraciadamente, pese a la noción de mérito, los empleados no siempre ven o perciben la relación entre recompensas y desempeño. La práctica de la secrecía en los sueldos señala que es difícil lograr la línea de visión. Las acciones salariales secretas obstaculizan cualquier línea de visión.

Las recompensas intrínsecas son personales y las genera el empleado mismo. Sin embargo, las organizaciones influyen en las recompensas intrínsecas y en la percepción que los empleados tienen de ellas al proporcionar puestos que representan retos y al ofrecer una retroalimentación clara sobre el desempeño en el puesto. El diseño de un puesto debe ponderarse con cuidado al considerar el tema de la línea de visión. Cuando los puestos se diseñan con estos aspectos en mente, las recompensas intrínsecas de trabajar en el puesto adquieren una prioridad importante. Por supuesto, no todos los puestos pueden enriquecerse para proporcionar las recompensas intrínsecas que desea el empleado. Sin embargo, cuando los puestos se diseñan y enriquecen con una línea de visión clara y una correspondencia entre las recompensas intrínsecas y el desempeño, los resultados son positivos. Por ejemplo, Mary Kay Cosmetics Company diseñó puestos autónomos en los cuales los empleados detentan responsabilidad. Casi en todos los casos, las representantes de ventas han descubierto que los puestos son intrínsecamente gratificantes y vinculan sus recompensas intrínsecas con un desempeño excepcional. En Mary Kay Cosmetics se valida todo el tiempo la línea de visión del puesto, las recompensas y el desempeño.[64]

Resumen de aspectos clave

- La evaluación del desempeño sirve para varios propósitos importantes: 1) establecer bases para asignar recompensas, 2) identificar a los empleados con potencial elevado, 3) validar la efectividad de la selección de empleados, 4) evaluar los programas de capacitación anteriores y 5) facilitar el mejoramiento futuro del desempeño.
- En las sesiones de retroalimentación se utiliza información subjetiva para orientar al empleado evaluado a fin de que mejore o mantenga su desempeño.
- Un programa de retroalimentación de 360 grados supone el uso de información de evaluación recopilada de un círculo completo de evaluadores (p. ej., supervisores, subordinados y compañeros, entre otros).
- La teoría del reforzamiento señala que en el comportamiento influyen sus consecuencias, y que es imposible influir en el comportamiento al controlar tales consecuencias. Los comportamientos deseados se refuerzan mediante recompensas, mientras que los comportamientos no deseados se extinguen con castigos. El ritmo de recompensas y castigos es muy importante, y se controla mediante varios *programas de reforzamiento*.
- Un modelo útil de recompensas individuales implica que la capacidad, habilidad y experiencia, además de la motivación, generan varios niveles de desempeño individual. Luego, la dirección evalúa el desempeño resultante y distribuye dos tipos de recompensas: intrínsecas y extrínsecas. El individuo que recibe estas recompensas las evalúa y, en la medida en que le generen satisfacción, mejora la motivación para desempeñarse.
- Las recompensas organizacionales se clasifican como extrínsecas o intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son salarios y sueldos, prestaciones, ascensos y cierto tipo de recompensas interpersonales. Las recompensas intrínsecas abarcan una sensación de realización, logro, autonomía y crecimiento personal.

- Un sistema de recompensas efectivo anima a quienes tienen un muy buen desempeño a permanecer en la organización y hace que se marchen quienes tienen un desempeño deficiente. Para lograr esto, el sistema debe percibirse como un sistema equitativo. Además, el sistema de recompensas debe reducir al mínimo el ausentismo. En general, el ausentismo será menor cuando el empleado considere que su asistencia le generará recompensas valiosas y menos consecuencias negativas.
- Tanto las recompensas extrínsecas como las intrínsecas sirven para motivar el desempeño en el puesto, para lo cual deben existir ciertas condiciones: las recompensas deben ser valiosas para el empleado y relacionarse con el nivel de desempeño en el puesto que se motivará.
- Además de recompensas organizacionales estándares como el sueldo, prestaciones, progreso y oportunidades de crecimiento, algunas organizaciones experimentan con algunos programas de recompensas innovadores, como el sueldo según habilidades, el sistema de bandas generales, los servicios de conserjería, las recompensas por equipo, las prestaciones de medio tiempo, la participación de utilidades y los planes de participación accionaria de los empleados.

Repaso y preguntas para discusión

1. ¿Por qué ofrecer retroalimentación sobre un desempeño deficiente es una experiencia aterradora pero necesaria para los administradores?
2. ¿A quién debe incluirse en el programa de retroalimentación de 360 grados al evaluar el desempeño de una persona?
3. ¿Qué recompensas intrínsecas son importantes para usted en lo personal, en un trabajo y como estudiante?
4. Desde la perspectiva de la administración, ¿por qué no es práctico ofrecer un reforzamiento continuo en los entornos laborales? Si fuera práctico, ¿sería una buena idea? Explique.
5. El grado de satisfacción del empleado con el sistema de recompensas de la organización influirá significativamente en su desempeño y demostrará la efectividad del sistema. Con base en las investigaciones publicadas, ¿qué sabemos sobre los factores que influyen en la satisfacción de los individuos con las recompensas que reciben?
6. ¿Cuáles son algunos problemas para aplicar con éxito un plan de pago por méritos en una organización? ¿Qué soluciones puede ofrecer usted?
7. En este capítulo se analizaron los sistemas de clasificación forzada en compañías como GE y Ford Motor Co. Suponga que usted acaba de abrir su propio negocio y contrató a 10 empleados. ¿Consideraría la posibilidad de instrumentar un sistema de evaluación de desempeño de clasificación forzada? ¿Por qué?
8. ¿Por qué los sistemas de recompensas basados en el trabajo en equipo se generalizan cada vez más?
9. En este capítulo se analizan muchos sistemas de recompensas innovadores. ¿Podría proponer otros modelos innovadores? Identifique los posibles problemas de los modelos que proponga y trate de resolverlos.
10. La brecha salarial entre mujeres y hombres aún es considerable. ¿Qué medidas deben adoptar empleadores y directivos para cerrar esta brecha en forma justa y consistente?

Lectura

Lectura 7.1: *La locura de recompensar A, mientras se espera B*

Steven Kerr

Trátese de monos, ratas o seres humanos, es muy polémico afirmar que la mayor parte de los organismos buscan información concerniente a las actividades que recompensan y luego buscan (o al menos pretenden) realizarlas, al grado de prácticamente evitar las actividades que no recompensan. Por supuesto, esto depende del atractivo que se perciba en las recompensas ofrecidas, pero ni los teóricos del condicionamiento operante ni los de la teoría de las expectativas cuestionarían la esencia de esta noción.

No obstante, existen numerosos ejemplos de sistemas de recompensas que fracasan en cuanto a que los comportamientos que se recompensan son aquellos que quien es recompensado trata de *desalentar*, mientras que el comportamiento deseado no se recompensa en absoluto.

Para entender y explicar este fenómeno, este trabajo presenta ejemplos de la sociedad, de organizaciones en general y de empresas con fines de lucro en particular. Examinaremos datos de una compañía manufacturera e información de una empresa de seguros para demostrar las consecuencias de esos sistemas de recompensas de las organizaciones mencionadas, y consideraremos las posibles razones por las que aún existen esos sistemas de recompensas.

Ejemplos de la sociedad

Política

Las metas oficiales son "deliberadamente vagas y generales y no indican [. . .] las diversas decisiones que deben tomarse entre las formas alternas de las metas múltiples. . ." Por lo común pretenden no ofender absolutamente a nadie y, en este sentido, pueden considerarse metas de gran aceptación y baja calidad; un ejemplo es "construir mejores escuelas". Las metas operativas son de calidad superior pero de baja aceptación, pues no especifican de dónde provendrá el dinero, qué metas alternas se ignorarán, etcétera.

La ciudadanía estadounidense supuestamente quiere que sus candidatos a cargos públicos establezcan metas operativas, que los programas que proponen sean "perfectamente claros", que especifiquen las fuentes y usos de fondos, etc. Sin embargo, como las metas operativas son de menor aceptación, y como los aspirantes a puestos públicos necesitan aceptación (de por lo menos 50.1 por ciento de la gente), la mayoría de los políticos prefiere hablar sólo de metas oficiales, al menos hasta después de la elección. Por supuesto, accederían a hablar en el nivel operativo si se les "castigara" por no hacerlo. El electorado puede hacer esto al negarse a respaldar a los candidatos que no hablen en un nivel operativo.

Sin embargo, el votante estadounidense, por el contrario, suele castigar (retirar su apoyo) a los candidatos que exponen con franqueza de dónde provendrá el dinero, recompensan a los políticos que sólo hablan de metas oficiales pero esperan que sus candidatos (pese al sistema de recompensas) discutan los asuntos operativamente. Es un tema académico si fue o no moral que Nixon, por ejemplo, se negara a discutir su "plan secreto" de 1968 para terminar con la Guerra de Vietnam, sus metas operativas de 1972 concernientes al alza en el control de precios, el cambio de gabinete, etc. El caso es que el sistema de recompensas hizo que esa negativa fuera racional.

Vale la pena mencionar que ningún manuscrito define de manera adecuada lo "moral" y lo inmoral. Sin embargo, el examen de costos y beneficios, en combinación con los conocimientos de lo que motiva a un determinado individuo, basta a menudo para determinar lo que para él es "racional".[1] Si el sistema de recompensas se diseña de modo que sea irracional ser moral, esto no por fuerza significa que se genere una inmoralidad. Pero, ¿no es acaso buscarse problemas?

Guerra

Si se me permite una simplificación excesiva, supongamos que la principal meta de la organización (Pentágono, Luftwaffe o cualquier otro ministerio de guerra) es ganar. Supongamos además que la principal meta de la mayoría de los individuos en el frente es regresar con vida. Entonces parece haber un conflicto importante en las metas: el comportamiento personal y racional de quienes están en el frente pone en peligro la consecución de la meta de los mandos superiores.

¡Pero no por fuerza! Depende de cómo se establezca el sistema de recompensas. La Guerra de Vietnam fue en realidad un estudio sobre desobediencia y rebelión, y algunos términos como *fragging* (matar al propio comandante) y *buscar y evadir* se volvieron parte del vocabulario militar. Se dice que fue considerable la diferencia en términos de la aceptación de la autoridad por parte de los subordinados entre la Segunda Guerra Mundial y la Guerra de Vietnam, y con frecuencia se menciona que los veteranos de la Se-

Fuente: Reproducido con autorización de *Academy of Management Journal*, diciembre de 1975, pp. 764-783.

[1]Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1968. (Publicado por primera vez en 1936.)

gunda Guerra Mundial se indignaron por los motines de muchos soldados estadounidenses en Vietnam.

Sin embargo, considere algunas diferencias cruciales en el sistema de recompensas durante los dos conflictos. ¿Qué quería el soldado estadounidense en la Segunda Guerra Mundial? Regresar a casa. ¿Y cuándo regresó a casa? ¡Cuando ganó la guerra! Si hubiera desobedecido las órdenes de limpiar las trincheras y apoderarse de las colinas, no habría ganado la guerra y no habría regresado a casa. Además, ¿cuáles eran las oportunidades que tenía de alcanzar su meta (regresar a casa con vida) si obedecía las órdenes en comparación con las probabilidades que tenía si no lo hacía? Lo que se señala es que para el soldado racional en la Segunda Guerra Mundial, *fuera patriota o no*, tal vez era conveniente obedecer.

Considere el sistema de recompensas en Vietnam. ¿Qué quería el soldado en el frente? Regresar a casa. ¿Y cuándo regresó a casa? ¡Cuando se terminaba su periodo de servicio!, *se ganara o no* la guerra. Además, en relación con las probabilidades relativas de regresar a casa con vida al obedecer órdenes en comparación con las probabilidades de desobedecerlas, vale la pena apuntar que era mucho más probable que quien se amotinaba en Vietnam se le asignara descanso y rehabilitación (según la premisa de que la causa se debía al cansancio) que sufrir cualquier consecuencia negativa.

En esta descripción de la "zona de indiferencia", Barnard comentó que "una persona puede y aceptará una comunicación autoritaria sólo cuando [. . .] en el momento de tomar la decisión, considere que ésta es compatible con el conjunto de sus intereses personales". A la luz del sistema de recompensas en Vietnam, ¿no habría sido personalmente irracional obedecer algunas órdenes? ¿Acaso el ejército no implementó un sistema que *recompensaba* la desobediencia, con la *esperanza* de que los soldados (pese al sistema de recompensas) obedecieran las órdenes?

Medicina

En teoría, un médico puede cometer cualquiera de estos dos tipos de error, y, por intuición, uno parece tan malo como el otro. El médico puede determinar que un paciente está enfermo cuando en realidad está bien, lo que le ocasionará ansiedad y gastos innecesarios, restricción de alimentos y actividades que disfruta, y hasta peligro físico al someterlo a una medicación y cirugía innecesarias. Por otra parte, un médico puede determinar que una persona enferma está bien y, por tanto, impedirá tratar lo que sería un mal grave y hasta mortal. Es natural llegar a la conclusión de que los médicos desean reducir al mínimo ambos tipos de error.

Tal conclusión sería errónea.[2] Se estima que a numerosos estadounidenses los afligen hoy en día enfermedades iatrogénicas (*ocasionadas* por los médicos). Esto ocurre cuando va al médico alguien que se queja de algunos síntomas vagos. El médico clasifica y organiza estos síntomas, les da nombre y con toda amabilidad informa al paciente cuáles serán los síntomas adicionales que cabe esperar. Esta información suele actuar como una profecía que acarrea su propio cumplimiento, y cuyo resultado es que desde ese día el paciente estará enfermo para todo fin práctico.

¿Por qué sucede esto? ¿Por qué los médicos son tan renuentes a aceptar un error tipo 2 (decir que una persona enferma está bien) que toleran muchos errores tipo 1? Una vez más, se necesita considerar el sistema de recompensas. Los castigos por un error tipo 2 son reales: culpa, vergüenza y la amenaza de una demanda y escándalo. Por otra parte, un error tipo 1 (decir que una persona sana está enferma) "en ocasiones se percibe como una práctica clínica socorrida, lo que indica una aproximación saludablemente conservadora a la medicina". También es probable que los errores tipo 1 generen un mayor ingreso y un flujo de pacientes constante, quienes, al estar bien en un sentido fisiológico limitado, no avergonzarán al médico con una muerte repentina.

Por tanto, los médicos y el público en general *recompensan* los errores tipo 1 y, al mismo tiempo, *esperan* fervientemente que los médicos traten de no cometerlos.

Ejemplos organizacionales generales

Centros de rehabilitación y orfanatos

En términos de la clasificación de los principales beneficiarios, se supone que estas organizaciones existen para el "público con el que se tiene contacto", es decir, los clientes. Por tanto, en teoría, al orfanato le interesa ubicar a tantos niños como sea posible en hogares adecuados. Sin embargo, los orfanatos suelen estar rodeados de tantas reglas concernientes a las adopciones que es casi imposible sacar del lugar a un niño. Los orfanatos niegan la adopción a menos que los solicitantes sean una pareja casada, sean ambos de la misma religión que el menor, no tengan un historial de inestabilidad emocional o vocacional, cuenten con un ingreso mínimo específico y una habitación privada para el niño, etcétera.

Si la meta principal es ubicar a los niños en hogares adecuados, las reglas deberían ser medios hacia esa meta. El desplazamiento de la meta se genera cuando estos "medios se vuelven fines en sí mismos que desplazan los objetivos originales".

En cierta medida, la ley exige estas reglas. Pero no debe ignorarse la influencia que el sistema de recompensas ejerce en la dirección del orfanato. Considere, por ejemplo, que:

[2]Peter M. Blau y W. Richard Scott, *Formal Organizations*, San Francisco: Chandler, 1962.

1. La cantidad de niños inscritos suele ser el determinante más importante del presupuesto asignado.
2. La cantidad de niños bajo cuidado del director también influye en la cantidad de su personal.
3. El tamaño organizacional total determina en buena medida el prestigio del director en las convenciones anuales, en la comunidad, etcétera.

Por tanto, en la medida en que el personal ejecutivo del orfanato valore el tamaño del personal, el presupuesto total y el prestigio personal, es racional para ellos dificultar la adopción de niños. Después de todo, ¿quién quiere ser el director del orfanato más pequeño del estado?

Si el sistema de recompensas se encaminara en la dirección contraria y pagase sólo por las ubicaciones, es probable que de nuevo se generara un desplazamiento de la meta. Un ejemplo común de rehabilitación convencional en muchos estados, por ejemplo, consiste en ubicar a alguien en un puesto por el que tiene poco interés y para el cual tiene pocas cualidades, durante dos meses más o menos, y luego "rehabilitarlo" de nuevo en otro puesto. Este comportamiento es muy consistente con el sistema de recompensas prevaleciente, que paga por la cantidad de individuos ubicados en cualquier puesto durante 60 días o más. Los consejeros en rehabilitación también confiesan que compiten entre sí para ubicar a los clientes relativamente capacitados ignorando en ocasiones a personas con pocas habilidades que resultaría difícil ubicar. Los clientes muy discapacitados encuentran que esos consejeros suelen preferir trabajar con aquéllos cuyas discapacidades son menos graves.[3]

Universidades

La sociedad *confía* en que los maestros no descuiden sus responsabilidades docentes, pero los *recompensa* casi por completo por investigaciones y publicaciones. Esto se aplica sobre todo en el caso de las universidades grandes y prestigiadas. Pese a lugares comunes como "buenas investigaciones y buena enseñanza van juntas", los profesores a menudo descubren que deben optar entre las actividades docentes y las de investigación al asignar su tiempo. Las recompensas por una buena enseñanza suelen limitarse a premios a la enseñanza destacados, que sólo se dan a un pequeño porcentaje de buenos maestros y que por lo general confieren poco dinero y un prestigio fugaz. Los castigos por la mala enseñanza también son infrecuentes.

Por otra parte, las universidades en las que trabajan los maestros suelen recompensarlos por sus investigaciones y publicaciones, y les aplican castigos si no las realizan. Además, los currículos en los que figuran publicaciones por lo general serán bien recibidos en otras universidades, donde las referencias docentes, mucho más difíciles de documentar y cuantificar, son mucho menos transferibles. En consecuencia, es racional que los maestros universitarios se concentren en la investigación, incluso en demérito de la docencia y a expensas de sus alumnos.

Del mismo modo, es racional que los estudiantes actúen con base en el desplazamiento de la meta que se dio dentro de las universidades en lo que concierne a la causa por la que se les recompensa. Se supone que una de las principales metas de una universidad es transferir conocimientos de maestros a alumnos; en consecuencia, las calificaciones se identifican como un medio para alcanzar esa meta y sirven como instrumentos motivacionales, de control y de retroalimentación. Sin embargo, en realidad, las calificaciones mismas se han vuelto mucho más importantes para ingresar a la escuela de posgrado, para un empleo exitoso, para reembolso por instrucción, para ganarse el respeto de los padres, etc., que los conocimientos o la falta de conocimientos que se supone que significan.

Por tanto, no debe sorprender que en los últimos años haya surgido información concerniente a archivos sobre exámenes en las fraternidades estudiantiles, servicios de redacción de trabajos para final de curso, estafas organizadas en las academias de servicio y cosas por el estilo. Tales actividades constituyen una respuesta personalmente racional a un sistema de recompensas que paga por calificaciones y no por conocimientos.

Ejemplos relacionados con los negocios

Ecología

Suponga que el presidente de la Corporación XYZ enfrenta las siguientes opciones:

1. Gastar 11 millones de dólares en equipo anticontaminante para impedir el envenenamiento de los peces en el río adyacente a la planta; o
2. No hacer nada, en infracción de la ley, y asumir una probabilidad de 1 en 10 de ser atrapado, con la consiguiente multa resultante por 1 millón de dólares más la necesidad de comprar el equipo.

En estas dos opciones nada irreales no se necesita un programa lineal para determinar que la Corporación XYZ optima sus probabilidades al desobedecer la ley. Añada que al presidente de XYZ lo recompensen (acreedores, accionistas y otras partes destacadas de su entorno laboral) de acuerdo con criterios que no guardan ninguna relación con la cantidad de peces envenenados, y queda claro su probable curso de acción.

[3]Fred E. Fiedler, "Predicting the Effects of Leadership Training and Experience from The Contingency Model", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1972), pp. 114-119.

Evaluación de la capacitación

Es axiomático que quienes cuidan del bienestar de una empresa insistan en que ésta debe obtener un valor justo de los desembolsos en que incurre. Sin embargo, es de conocimiento común que las empresas pocas veces se molestan en evaluar una nueva GRID (línea de investigación sobre una enfermedad o proyecto científico), APO, programa de enriquecimiento del puesto o cualquier otra cosa, para ver si la compañía está obteniendo valor por su dinero. ¿Por qué? No es porque las personas no hayan señalado que existe esta situación; cada año se escriben sobre este aspecto numerosos artículos dirigidos a los profesionales.

Los individuos (sea en personal, planeación de recursos humanos o cualquier otro ámbito) que por lo general serían responsables de realizar tales evaluaciones son los mismos que suelen estar encargados de introducir el esfuerzo de cambio en primer lugar. Una vez que convencieron a la alta dirección de gastar el dinero, suelen estar muy animados después reuniendo viñetas rigurosas y anécdotas sobre los frutos del programa. Lo último que desean muchos es una evaluación formal, sistemática y reveladora. Aunque los miembros de la alta dirección tal vez *deseen* en realidad esta evaluación sistemática, sus sistemas de recompensas siguen *recompensando* la ignorancia en este ámbito. Y si el departamento de personal abdica de su responsabilidad, ¿quién llenará el hueco? ¿El agente de cambio mismo? ¡Difícilmente! Éste quizás esté demasiado ocupado reuniendo "evidencias" anecdóticas para emplearlas con su próximo cliente.

Misceláneos

Podríamos mencionar muchos ejemplos más de sistemas que en realidad recompensan comportamientos distintos a los que supuestamente deseaba quien quería recompensar. A continuación describiremos brevemente algunos de ellos.

La mayoría de los entrenadores no se dignan comentar los logros individuales y prefieren, en cambio, hablar de trabajo en equipo, actitud apropiada y del espíritu de uno para todos. Sin embargo, las recompensas suelen distribuirse en función del desempeño individual. El jugador de baloncesto universitario que hace pases a sus compañeros de equipo en lugar de lanzar la pelota a la canasta no reunirá estadísticas de puntuaciones impresionantes y tendrá menos probabilidades de que los profesionales lo llamen. El jugador de béisbol que batea hacia el área del campo correcta para que avancen los corredores no ganará el título de bateo ni el de cuadrangulares, y le ofrecerán aumentos mucho menores. Por tanto, es racional que los jugadores piensen primero en ellos mismos y después en el equipo.

En las organizaciones de negocios en donde las recompensas se conceden en función del desempeño de las unidades o de la consecución de metas individuales, sin considerar la efectividad general, a menudo se observan actitudes similares. En la mayor parte de los sistemas de administración por objetivos (APO), a menudo no se especifican las metas en los ámbitos en que resulta difícil cuantificarlas. Así, la organización suele estar en la posición de *esperar* un esfuerzo por parte del empleado en los ámbitos de formación de equipos, relaciones interpersonales, creatividad, etc., pero no *recompensa* formalmente ninguno de éstos. En los casos en que los ascensos y aumentos se ligan de manera formal a la APO, el sistema mismo contiene una paradoja en cuanto a que "pide que los empleados establezcan metas difíciles y arriesgadas, sólo para que éstos se topen con un cheque de pago mucho más pequeño y tal vez un perjuicio en su trayectoria profesional si las metas no se alcanzan".

Cabe *esperar* que los administradores presten atención a los costos y las oportunidades de largo plazo y que instituyan programas que den frutos más tarde. Sin embargo, muchos sistemas de recompensas organizacionales compensan sólo las ventas e ingresos de corto plazo. En estas circunstancias, es personalmente racional que los funcionarios sacrifiquen el crecimiento y las ganancias de largo plazo (vendiendo equipo y propiedad, o sofocando la investigación y el desarrollo) por ventajas de corto plazo. Esto tal vez sea más cierto en el sector público, en donde el resultado es que muchos funcionarios públicos no están dispuestos a instrumentar programas que no muestren beneficios para el periodo de elecciones.

Como último ejemplo muy claro de un sistema de recompensas fallido, considere el contrato de costo más margen o el que le sigue en parentesco, la asignación del presupuesto del próximo año, en función directa de los gastos de este año. Cabe la posibilidad de que quienes asignan esos presupuestos y contratos en realidad confíen en la economía y la prudencia en el gasto. Sin embargo, es obvio que adoptar el proverbio "al que gasta que Dios le dé más" no recompensa a la economía, sino al gasto en sí.

La experiencia de dos compañías

Organización manufacturera

Un fabricante de bienes industriales de la región central de Estados Unidos tuvo problemas durante algún tiempo con la atmósfera organizacional de su empresa, que consideraba disfuncional. Para fines de investigación, se entrevistó a muchos empleados y se aplicó un cuestionario en toda la compañía, incluso plantas y oficinas en varios sitios de Estados Unidos y Canadá. La compañía fomentó una fuerte participación de los empleados en la encuesta, y brindó tiempo y espacio durante la jornada laboral para que se llenara el instrumento. Todos los empleados que asistieron el día de la encuesta contestaron el cuestionario. El investigador reunió todos los cuestionarios que aplicó personalmente en cada sesión. Como ningún empleado

FIGURA 7.6 **Resumen de datos relevantes sobre comportamientos de acatamiento y elusión de riesgos en dos divisiones (grado de aprobación que esperan los sujetos)**

		Porcentaje de trabajadores que respondieron				
Dimensión	**Reactivo**	**División y muestra**	**Respuestas totales**	**1, 2 o 3 (desaprobación)**	**4**	**5, 6 o 7 aprobación**
Evasión de riesgo	Tomar una decisión arriesgada con base en la mejor información disponible en el momento, pero que resulta errónea .	A, niveles 1-4 (inferiores)	127	61	25	14
		A, niveles 5-8	172	46	31	23
		A, niveles 9 y superiores	17	41	30	30
		B, niveles 1-4 (inferiores)	31	58	26	16
		B, niveles 5-8	19	42	42	16
		B, niveles 9 y superiores	10	50	20	30
Riesgo	Establecer estándares y metas muy elevados y difíciles, y luego no alcanzarlos por un escaso margen	A, niveles 1-4	122	47	28	25
		A, niveles 5-8	168	33	26	41
		A, niveles 9 +	17	24	6	70
		B, niveles 1-4	31	48	23	29
		B, niveles 5-8	18	17	33	50
		B, niveles 9 +	10	30	0	70
	Establecer metas muy fáciles de lograr y luego alcanzarlas	A, niveles 1-4	124	35	30	35
		A, niveles 5-8	171	47	27	26
		A, niveles 9 +	17	70	24	6
		B, niveles 1-4	31	58	26	16
		B, niveles 5-8	19	63	16	21
		B, niveles 9 +	10	80	0	20
	Ser un "empleado que siempre dice que sí" y siempre estar de acuerdo con el jefe	A, niveles 1-4	126	46	17	37
		A, niveles 5-8	180	54	14	31
		A, niveles 9 +	17	88	12	0
		B, niveles 1-4	32	53	28	19
		B, niveles 5-8	19	68	21	11
		B, niveles 9 +	10	80	10	10
	Siempre estar de acuerdo con la mayoría	A, niveles 1-4	125	40	25	35
		A, niveles 5-8	173	47	21	32
		A, niveles 9 +	17	70	12	18
		B, niveles 1-4	31	61	23	16
		B, niveles 5-8	18	68	11	21
		B, niveles 9 +	10	80	10	10
	Tener cuidado de estar del lado correcto de todos para que todos estén de acuerdo con que usted es un gran tipo	A, niveles 1-4	124	45	18	37
		A, niveles 5-8	173	45	22	33
		A, niveles 9 +	17	64	6	30
		B, niveles 1-4	31	54	23	23
		B, niveles 5-8	19	73	11	16
		B, niveles 9 +	10	80	10	10

de la empresa manejó los cuestionarios y ni se solicitó su nombre a los entrevistados, es probable al parecer que se creyera en la promesa de anonimato en el proceso.

Como parte del cuestionario se incluyó una versión modificada de la escala de Expectativa de aprobación. En el instrumento se pedía a los entrevistados que indicaran el grado de aprobación o desaprobación que esperaban si realizaban cada una de las acciones descritas. Se utilizó una escala Likert de siete puntos, en la que 1 indicaba que la acción tal vez generaría una firme desaprobación y 7 una firme aprobación.

Aunque no se dispone de datos normativos acerca de esta escala a partir de estudios sobre otras organizaciones, es posible examinar con provecho los datos de esta encuesta en varias formas. En primer lugar, quizá valga la pena apuntar que los datos del cuestionario correspondieron estrechamente a la información recabada durante las entrevistas. Además, como se aprecia por los resultados resumidos en la figura 7.6, se obtuvieron diferencias mensurables entre varias unidades de trabajo y entre empleados en diferentes niveles de puesto dentro de la misma unidad de trabajo. Esto señala que

los efectos del sesgo de respuesta (en particular, el deseo social figuraba como problema potencial) tal vez no sean graves.

Lo más importante, las comparaciones entre las puntuaciones obtenidas en la escala de Expectativa de aprobación y el informe de los problemas que originaron la encuesta revelaron que los mismos comportamientos que los administradores en cada división consideraban disfuncionales eran aquellos que los empleados de menor nivel aseguraban que eran recompensados. En comparación con los niveles de puesto 1 a 8 en la división B (véase la figura 7.6), los de la división A manifestaron que había una aceptación mucho mayor de la dirección a las actividades de "acatamiento". Entre 31 y 37 por ciento de los empleados de la división A en los niveles 1 a 8 manifestaron que estar de acuerdo con la mayoría, coincidir con el jefe y estar del lado correcto de todos generaba aprobación; sólo una vez señaló una mayoría (respuestas del nivel 5-8 a uno de los reactivos) que tales acciones generaban desaprobación.

Además, las respuestas de los trabajadores de la división A en los niveles 1-4 indican que los comportamientos orientados a la elusión de riesgos tenían tantas probabilidades de obtener recompensa como castigo. Sólo en los niveles de trabajo 8 y superiores era evidente que el sistema de recompensas reforzaba positivamente los comportamientos que deseaba la alta dirección. En general, las mismas "tendencias hacia el conservadurismo y la adulación en los niveles inferiores" de las que se quejó la dirección divisional durante las entrevistas eran aquellas que según los subordinados constituían el curso de acción más racional a la luz del sistema de recompensas existente. La dirección aparentemente no obtenía los comportamientos que *esperaba*, sino sin duda los que, según la percepción de los subordinados, se *recompensaban.*

Compañía de seguros

La División de Reclamaciones de Gastos Médicos de Grupo de una compañía de seguros grande del este ofrece otra ilustración rica de un sistema de recompensas que refuerza comportamientos que no desea la alta dirección.

Al tratar de medir y recompensar la exactitud en el pago de las reclamaciones quirúrgicas, la empresa da un seguimiento sistemático a la cantidad de cheques reembolsados y a las cartas de reclamación de los asegurados. Sin embargo, es probable que los pagos insuficientes provoquen gritos de indignación de los asegurados, mientras que los pagos excesivos suelen aceptarse con discreción y cortesía. Como a menudo resulta imposible señalar, a partir del informe médico, cuál de dos procedimientos quirúrgicos, con diferentes beneficios deducibles, fue el que se realizó, y como solicitar por escrito aclaraciones interferiría con otros estándares que aplica la empresa respecto del "porcentaje de reclamaciones pagadas a los dos días de recibirlas", el recién contratado en más de una sección de reclamaciones pronto se entera de la norma informal: "Cuando tengas dudas, págalo".

La situación sería aún peor a no ser porque otras características del sistema de recompensas de la compañía suelen neutralizar las que acabamos de describir. Por ejemplo, los aumentos anuales por "méritos" se dan a todos los empleados, en uno de los tres montos siguientes:

1. Si el trabajador es "excepcional" (categoría selecta, en la que no caben más de dos empleados por sección): 5 por ciento.
2. Si el trabajador está "por encima del promedio" (se suele clasificar así a todos los trabajadores no "excepcionales"): 4 por ciento.
3. Si el trabajador comete actos graves de negligencia e irresponsabilidad por los que en muchas otras compañías se le despediría: 3 por ciento.

Ahora, como *a*) es pequeña la diferencia entre el 5 por ciento alcanzable teóricamente con trabajo arduo y el 4 por ciento alcanzable tan sólo por llegar hasta la fecha de la revisión, y *b*) como las compañías de seguros pocas veces proporcionan en efectivo buena parte del aumento en el salario (en cambio, aumentan las prestaciones de seguro del trabajador: lo "sobreaseguran"), muchos empleados se muestran muy indiferentes ante la posibilidad de obtener la recompensa de 1 por ciento extra y, por ende, suelen ignorar la norma concerniente a los pagos indiscriminados.

Sin embargo, la mayoría de los empleados no es indiferente a la regla según la cual si las ausencias o retardos suman tres o más en cualquier periodo de seis meses, se pierde el derecho al 4 o 5 por ciento en la siguiente revisión de "méritos". En este sentido, se dice que la empresa *espera* desempeño y, al mismo tiempo, *recompensa* la asistencia. Lo que obtiene, por supuesto, es asistencia. Si al lector le parece que la regla de ausencia y retraso es estricta, en realidad no lo es. La compañía cuenta las "veces" y no los "días" de ausencia, y una ausencia de 10 días, por tanto, cuenta lo mismo que una que dure 2 días. Un trabajador en peligro de acumular una tercera ausencia en seis meses sólo tiene que permanecer enfermo (fuera del trabajo) durante su segunda ausencia hasta que su primera ausencia tenga más de seis meses. El factor limitante es que en algún momento cesa su salario y operan sus prestaciones de licencia por enfermedad. Esto suele bastar para que regresen los trabajadores más jóvenes, pero para quienes tienen 20 o más años de servicio, la compañía proporciona prestaciones de licencia por enfermedad de 90 por ciento del salario normal, libres de impuestos. Por tanto. . .

Causas

Dimos muy diversos ejemplos de sistemas en los que se recompensa el comportamiento A aunque quien recompensa da la impresión de que espera el comportamiento B. Se

trata de casos útiles para ilustrar el alcance y la magnitud del fenómeno, pero la diversidad aumenta la dificultad para determinar los elementos y causas en común. Sin embargo, tal vez sean pertinentes cuatro factores generales para explicar por qué los sistemas de recompensas fallidos son tan predominantes.

Fascinación por un criterio "objetivo"

Se ha mencionado en otra parte que:

> Casi todas las mediciones "objetivas" de la productividad son objetivas sólo en que sus elementos subjetivos *a*) se determinan de antemano, en lugar de entrar en juego en el momento de la evaluación formal, y *b*) están bien ocultos en el instrumento de clasificación mismo. Por tanto, las empresas industriales que diseñan sistemas de clasificación objetivos deciden primero, en forma arbitraria, qué dimensiones se clasificarán [. . .] e incluyen por lo general algunos elementos que poco tienen que ver con la efectividad de la organización y excluyen al mismo tiempo otros que sí guardan relación. Sólo entonces la división de personal produce documentos de apariencia oficial en los que a todas las dimensiones elegidas para clasificarse se asignan valores puntuales, categorías o cualquier otra cosa.

No obstante, muchos individuos desean estándares simples y cuantificables en función de los cuales medir y recompensar el desempeño. Esto puede ser fructífero en ámbitos muy predecibles dentro de una organización, pero es probable que ocasionen un desplazamiento de la meta si se aplica en otras partes. La excesiva preocupación por la asistencia y la puntualidad en la compañía de seguros, y por la cantidad de personas ubicadas en la división de rehabilitación vocacional, tal vez sean responsables en buena medida de los problemas descritos en esas organizaciones.

Exceso de interés en comportamientos muy visibles

Las dificultades a menudo se derivan de que algunas partes de la tarea son muy visibles, mientras que otras no lo son. Por ejemplo, es más fácil demostrar la realidad de las publicaciones que la enseñanza, y es más fácil observar anotaciones de canastas y cuadrangulares que los pases a los compañeros de equipo y los sacrificios para los corredores que están en las bases. De igual modo, son más visibles las consecuencias adversas de decir que una persona enferma está bien que las que se sostienen al clasificar a una persona sana como enferma. La formación de equipos y la creatividad son otros ejemplos de conductas que tal vez no se recompensen tan sólo porque es difícil observarlas.

Hipocresía

En algunos de los casos descritos, quien recompensa quizás obtenga el comportamiento deseado, pese a las afirmaciones de que el comportamiento no era el deseado. Esto puede ser así, por ejemplo, en la actitud de la dirección hacia la adulación en la empresa manufacturera (comportamiento que los subordinados consideraban que se recompensaba, pese al desagrado confeso de la dirección por esa práctica). Esto quizás explique también la falta de disposición de los políticos para revisar las penalidades por desobediencia a las leyes ecológicas y la imposibilidad de la alta dirección de diseñar sistemas de recompensas que generen una evaluación sistemática de los programas de capacitación y desarrollo.

Énfasis en la moralidad o equidad en lugar de la eficiencia

La consideración de otros factores impide que quien recompensa establezca un sistema que gratifique los comportamientos deseados. La obligación que sienten muchos estadounidenses de votar por uno u otro candidato, por ejemplo, afecta su capacidad para retirar apoyo a los políticos que se niegan a exponer los temas. De igual modo, el interés por repartir los riesgos y costos del servicio militar en tiempos de guerra puede ser mayor que la ventaja que se obtendría al comprometer al personal a combatir hasta que termine la guerra.

Hay que señalar que, sólo respecto de las dos primeras causas, los sistemas de recompensas en realidad generan comportamientos distintos a los deseados. En el caso de la tercera y cuarta causas, el sistema recompensa los comportamientos que desea quien recompensa, y los sistemas no funcionan desde los puntos de vista de quienes creen en las afirmaciones públicas de quien recompensa (causa 3), o de quienes buscan optimizar la eficiencia en lugar de otros resultados (causa 4).

Conclusiones

La teoría moderna sobre las organizaciones exige el reconocimiento de que los miembros de las organizaciones y la sociedad poseen metas y motivaciones divergentes. Por tanto, es improbable que los administradores y sus subordinados persigan los mismos resultados. Se han propuesto tres posibles remedios para este problema potencial.

Selección

En teoría, es posible que las organizaciones empleen sólo a los individuos cuyas metas y motivaciones están en consonancia con las de la dirección. En tales casos, los mismos comportamientos que los subordinados juzgan racionales los percibiría la dirección como deseables. Sin embargo, las revisiones más novedosas de las técnicas de selección ofrecen escaso sustento para albergar la esperanza de que ese modelo sea exitoso.

Capacitación

Otra opción teórica es que la organización admita a los empleados cuyas metas no sean consonantes con las de la dirección y luego, por medio de capacitación, socialización o cualquier otra cosa, modifique las metas del

empleado para hacerlas consonantes. Sin embargo, las investigaciones sobre la efectividad de esos programas de capacitación, aunque limitadas, ofrecen más apoyo para el pesimismo.

Modificación del sistema de recompensas

¿Qué habría pasado si. . .

1. …a Nixon le hubieran garantizado sus asesores que no ganaría la reelección si no exponía los temas con todo detalle?
2. …la conducta de los médicos se sometiera a un examen regular por parte de consejos de revisión de errores tipo 1 (decir que personas sanas están enfermas) y a penalidades (multas, censura, etc.) por los errores de cualquier tipo?
3. …el presidente de la Corporación XYZ hubiese tenido que elegir entre *a*) gastar 11 millones de dólares por equipo anticontaminante y *b*) tener un 50 por ciento de probabilidades de ir a la cárcel durante cinco años?

Los administradores que se quejan de que sus trabajadores no están motivados deben considerar la posibilidad de que sus sistemas de recompensas generan comportamientos distintos a los que buscan. Esto, en parte, sucedió en Vietnam y es lo que por lo regular frustra los esfuerzos de la sociedad para contar con políticos honestos, administradores con mentalidad cívica, etc. Esto sin duda es lo que pasó en los casos de las compañías manufactureras y de seguros.

Un primer paso para esos administradores es averiguar qué comportamientos recompensan. Para eso tal vez sería útil un instrumento similar al de la compañía manufacturera. Las posibilidades de que a estos administradores los sorprenda lo que descubran son excelentes: que sus empresas no recompensan lo que creen que recompensan. De hecho, ese comportamiento indeseable observado en los miembros de la organización se explica en buena medida por el sistema de recompensas.

Esto no implica que todo comportamiento organizacional se determine por recompensas y castigos formales. Sin duda es cierto que, en ausencia de un reforzamiento formal, algunos soldados serán patriotas, algunos presidentes de empresas tendrán una mentalidad ecológica y a algunos directores de orfanatos les preocuparán los niños. Sin embargo, sucede que en estos casos quien recompensa no *genera* los comportamientos deseados, sino que es sólo un viandante afortunado. Para que una organización *influya* en sus integrantes, el sistema de recompensas formales debe reforzar positivamente los comportamientos deseados y no constituir un obstáculo que deba superarse.

Sería prudente subrayar el hecho obvio de que en realidad no hay nada nuevo en lo que se ha expuesto. En la teoría y la práctica estos problemas ya se han mencionado antes. Por tanto, en muchos estados se han promulgado "leyes de buen samaritano" para proteger a los médicos que dejan de asistir a un automovilista herido. En los estados que no cuentan con esas leyes, es común que los médicos se nieguen a dejar de atender a un paciente por temor a una posterior demanda. En el baloncesto universitario se han instituido penalidades adicionales contra los jugadores que cometen una falta deliberada contra sus contrincantes. Milton Friedman y otros expertos sostienen desde hace mucho que las penalidades deben modificarse para que sea irracional desobedecer leyes ecológicas y ordenamientos similares.

Al modificar el sistema de recompensas, la organización se libra de la necesidad de seleccionar sólo a personas deseables o de tratar de modificar a las indeseables. En términos de Skinner: "En cuanto a la responsabilidad y la bondad —como se suelen definir— nadie [. . .] las querría o necesitaría. Se refieren a un hombre que se comporta bien pese a la ausencia de un reforzamiento positivo que obviamente es suficiente para explicarlo. En donde existe ese reforzador, 'nadie necesita la bondad'".

Ejercicio

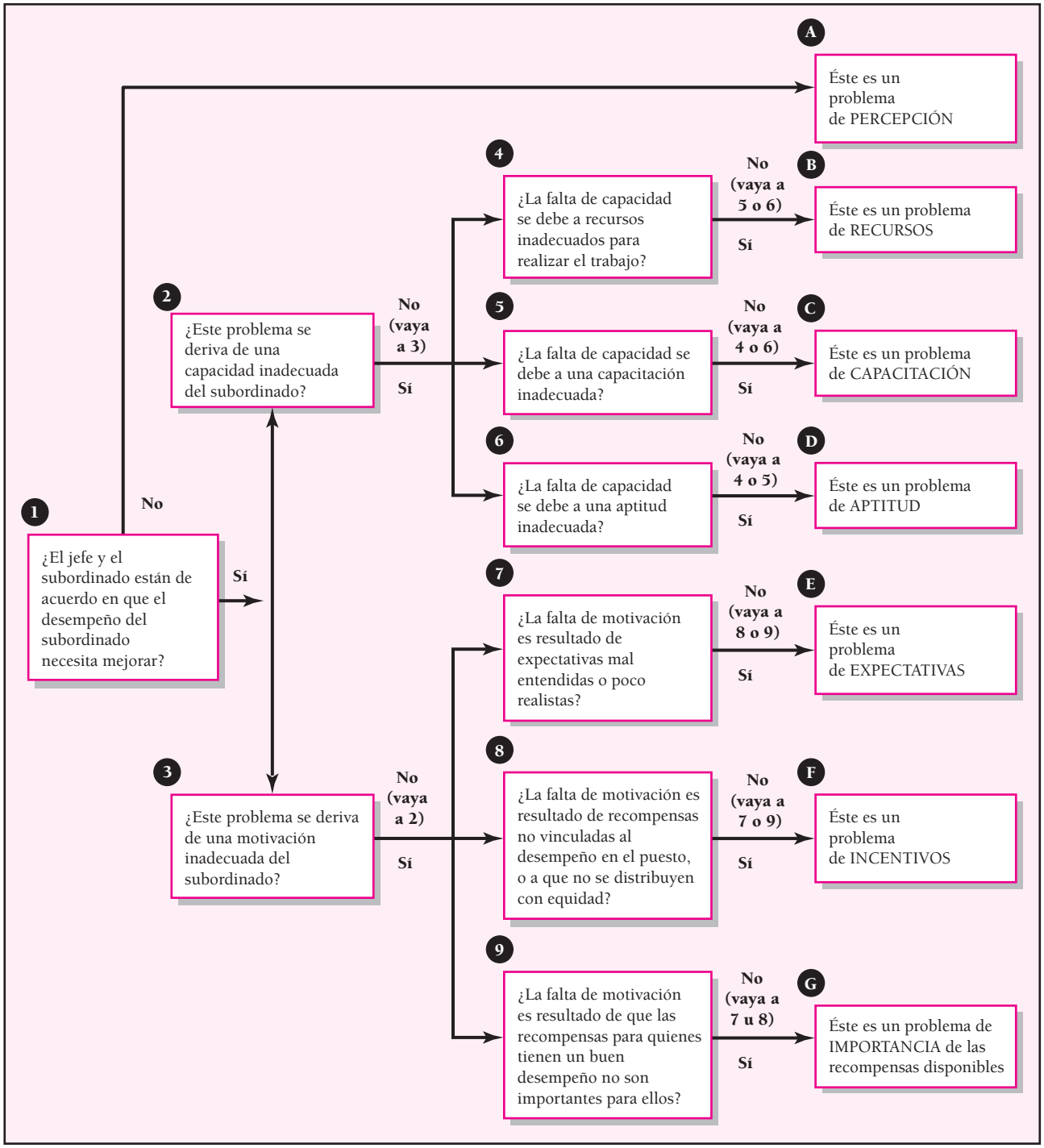
Ejercicio 7.1: *Cómo diagnosticar de un problema de desempeño en el trabajo*

Antecedentes

El diagnóstico apropiado es un aspecto crucial de la aplicación de una motivación efectiva. A menudo, los administradores se sienten frustrados porque no entienden las causas de los problemas de desempeño que observan. Pueden experimentar varias "curas", pero la ineficiencia de este proceso de ensayo y error tan sólo suele aumentar su frustración; además, el malentendido concomitante añade más tensión a la relación entre jefe y subordinado. Esto en general provoca que el problema del desempeño sea aún más pronunciado, lo que da lugar a que el administrador recurra a respuestas más drásticas y que se prolongue una espiral descendente viciada.

El modelo de diagnóstico del desempeño de la figura 7.7 permite que administradores y subordinados determinen en colaboración y de manera sistemática la(s) causa(s) de la insatisfacción y los problemas de desempeño. Supone que los empleados trabajarán con ahínco y tendrán un buen desempeño si el entorno laboral fomenta estas

FIGURA 7.7 **Modelo de diagnóstico del desempeño**


1
¿El jefe y el subordinado están de acuerdo en que el desempeño del subordinado necesita mejorar?
No
Sí
2
¿Este problema se deriva de una capacidad inadecuada del subordinado?
No (vaya a 3)
Sí
3
¿Este problema se deriva de una motivación inadecuada del subordinado?
No (vaya a 2)
Sí
A
Éste es un problema de PERCEPCIÓN
4
¿La falta de capacidad se debe a recursos inadecuados para realizar el trabajo?
No (vaya a 5 o 6)
Sí
B
Éste es un problema de RECURSOS
5
¿La falta de capacidad se debe a una capacitación inadecuada?
No (vaya a 4 o 6)
Sí
C
Éste es un problema de CAPACITACIÓN
6
¿La falta de capacidad se debe a una aptitud inadecuada?
No (vaya a 4 o 5)
Sí
D
Éste es un problema de APTITUD
7
¿La falta de motivación es resultado de expectativas mal entendidas o poco realistas?
No (vaya a 8 o 9)
Sí
E
Éste es un problema de EXPECTATIVAS
8
¿La falta de motivación es resultado de recompensas no vinculadas al desempeño en el puesto, o a que no se distribuyen con equidad?
No (vaya a 7 o 9)
Sí
F
Éste es un problema de INCENTIVOS
9
¿La falta de motivación es resultado de que las recompensas para quienes tienen un buen desempeño no son importantes para ellos?
No (vaya a 7 u 8)
Sí
G
Éste es un problema de IMPORTANCIA de las recompensas disponibles

acciones. En consecuencia, en lugar de pasar a conclusiones sobre un mal desempeño derivado de deficiencias en los rasgos de personalidad o de una mala actitud, con este proceso de diagnóstico los administradores se concentran en mejorar la selección, el diseño de puestos, la evaluación del desempeño y los sistemas de asignación de recompensas. Así, se examinan los pasos concretos necesarios para alcanzar las metas laborales y las expectativas de los administradores para determinar por qué se rezaga el desempeño de los trabajadores.

El administrador y el subordinado con un nivel de desempeño bajo deben seguir el proceso de descubrimiento lógico del modelo, paso por paso. Deben empezar por examinar las percepciones actuales sobre el desempeño y en-

tender las expectativas sobre el desempeño, y luego seguir el modelo hasta identificar los problemas de desempeño. El modelo se centra en siete de estos problemas.

A. *Problema de percepción*. "¿Está usted de acuerdo en que su desempeño se halla por debajo de las expectativas?" Un problema de percepción señala que el administrador y el subordinado tienen opiniones distintas sobre el nivel de desempeño que manifiesta el subordinado. A menos que se resuelva este desacuerdo, es inútil seguir con el proceso de diagnóstico. Todo el proceso de resolución del problema se basa en la premisa de que ambas partes reconocen la existencia de un problema y les interesa resolverlo. Si no hay acuerdo, el administrador debe concentrarse en resolver la discrepancia en las percepciones, lo que consiste en esclarecer las expectativas en curso (problema E).

B. *Problema de recursos*. "¿Cuenta usted con los recursos necesarios para realizar bien el trabajo?" (La capacidad tiene tres componentes, que deben explorarse en el orden que se aprecia en el modelo, el cual reduce las reacciones defensivas del subordinado.) El mal desempeño puede derivarse de una falta de apoyo en recursos. Los recursos incluyen apoyo material y de personal, lo mismo que cooperación de grupos de trabajo interdependientes.

C. *Problema de capacitación*. "¿Considera usted que le falta capacitación y esto interfiere en su desempeño en el trabajo?" A veces se pide a los individuos que realicen labores que rebasan su nivel de habilidad o conocimientos en ese momento. Por lo común este problema se supera con capacitación o instrucción adicionales.

D. *Problema de aptitud*. "¿Considera usted que ésta es la combinación de tareas laborales para usted?" Éste es el más difícil de resolver de los tres problemas de capacidad, pues es el más elemental. Si se exploraron sin éxito las soluciones de *reabastecer* (ofrecer más recursos) y *recapacitar* (ofrecer más capacitación), entonces deben emprenderse medidas más drásticas, como *reajustar* las tareas del puesto actuales de la persona, *reasignarla* a otro puesto o, finalmente, *despedirla* de la organización.

E. *Problema de expectativas*. "¿Cuáles son sus expectativas de desempeño para este puesto? ¿Cuáles considera usted que son mis expectativas?" Este problema se deriva de una mala comunicación respecto de las metas del trabajo o los requisitos del puesto. En algunos casos, las metas establecidas pueden ser distintas a las deseadas. En otras palabras, el empleado trabaja en función de una meta mientras que el supervisor desea otra. Esto suele ocurrir cuando los subordinados no participan lo suficiente en el proceso de establecimiento de metas o estándares. Cuando esto se traduce en expectativas poco realistas, se ve afectada la motivación.

F. *Problema de incentivos*. "¿Considera usted que las recompensas se relacionan con su desempeño en este puesto?" En este caso, o bien el individuo no cree que el "desempeño sea importante" o se le dieron retroalimentación o reforzamiento insuficientes. El administrador también debe preguntar "¿Considera usted que las recompensas se distribuyen con equidad?" Esto ofrece la oportunidad de analizar los criterios con que los subordinados juzgan la equidad. A menudo se utilizan criterios poco realistas.

G. *Problema de importancia de las recompensas disponibles*. "¿Los incentivos al desempeño son atractivos para usted?" En este contexto, se trata de la importancia que el individuo da a las recompensas disponibles. Con frecuencia, los incentivos para fomentar un nivel de desempeño elevado sencillamente no son muy valorados por el individuo. El problema de la importancia de las recompensas disponibles apunta a la necesidad de los administradores de ser creativos y generar recompensas diversas y mostrarse flexibles para que los subordinados elijan entre ellas.

Tarea

Opción 1: Lea el siguiente caso: "Problemas de desempeño de Joe" y determine con el modelo de diagnóstico de la figura 7.7 los posibles problemas de desempeño de Joe. Luego, en pequeños grupos, analicen sus evaluaciones individuales y enlisten las preguntas específicas que le plantearían a Joe para definir con exactitud, desde este punto de vista, los obstáculos que enfrenta para manifestar un nivel de desempeño elevado. Por último, hagan un ejercicio de lluvia de ideas y elijan algunas soluciones verosímiles. Prepárense para representar a su grupo en una entrevista de resolución de problemas con Joe.

Problemas de desempeño de Joe

Joe se unió al despacho de arquitectos de usted hace dos años, como dibujante. Tiene 35 años de edad y es dibujante desde que se tituló en una escuela técnica de dos años después del bachillerato. Está casado y tiene cuatro hijos. Ha trabajado para cuatro despachos de arquitectos en 12 años.

Joe llegó con recomendaciones mediocres de su empleador anterior, pero usted lo contrató de todos modos porque necesitaba ayuda urgente. La carga de trabajo de su empresa ha sido muy elevada debido a un auge en la construcción local. El resultado es una tendencia a pasar por alto muchas prácticas que contribuyen a un entorno de trabajo bien manejado y cohesionado. Por ejemplo, usted no recuerda cuándo fue la última vez que realizó una revisión formal del desempeño, o asesoró en el aspecto profesional a alguien en su despacho. Además, hace mucho tiempo se perdió la tradición de cerrar la oficina temprano

los viernes para tener una hora de convivencia social. Por desgracia, algunos días la tensión en la oficina es muy alta debido a las presiones de tiempo insoportables y la falta de personal adecuado. Trabajar por la noche y los fines de semana es ya la norma y no la excepción.

En general, el desempeño de Joe lo ha sorprendido a usted en forma grata. Hasta hace poco, trabajaba con ahínco y producía de manera constante un trabajo de gran calidad. Además, con frecuencia se ofrecía voluntariamente para proyectos especiales, hacía muchas sugerencias para mejorar el entorno de trabajo y demostraba un conocimiento práctico profundo de la arquitectura y el negocio de la construcción. Sin embargo, en los últimos meses aflojó mucho el ritmo. No parece tan emocionado con su trabajo y, en varias ocasiones, lo ha sorprendido usted soñando despierto en su escritorio. Además, se enfrasca en discusiones acaloradas con los arquitectos sobre las especificaciones y procedimientos de diseño apropiados para proyectos recientes.

Después de uno de estos desacuerdos, usted oyó cómo Joe se quejó con su compañero de oficina: "Aquí nadie respeta mi opinión; soy un simple dibujante. Sé tanto como esos arquitectos renombrados, pero como no tengo el título, ignoran mis opiniones, y estoy harto de hacer el trabajo pesado. Para acabarla de amolar, mi esposa tuvo que conseguir un trabajo para ayudar a mantener a nuestra familia. Debo ser la persona peor pagada en esta empresa". En respuesta a una pregunta de su compañero de trabajo respecto de su falta del título universitario de arquitecto, Joe respondió: "¿Tienes idea de lo difícil que es llevar el pan a la mesa, pagar una hipoteca en Seattle, trabajar horas extra, ser padre y esposo razonablemente bueno para además ir a la escuela por la noche? Por favor, sé realista".

Ejercicio

Ejercicio 7.2: *Cómo elegir recompensas*

Objetivos

1. Ilustrar las diferencias individuales en las preferencias de recompensas.
2. Subrayar cómo se consideran importantes las recompensas extrínsecas e intrínsecas.
3. Permitir que las personas exploren las razones de las preferencias de recompensas de los demás.

Inicio del ejercicio

Al principio, los individuos establecerán solos sus propias listas de preferencia de recompensas después de revisar la figura 7.8. Luego, el maestro formará grupos de cuatro o seis estudiantes para que examinen las preferencias individuales y realicen el ejercicio.

Los hechos

Es posible hacer una lista interminable de recompensas laborales. En la figura 7.8 se presentan en forma aleatoria las recompensas de que pueden disponer los empleados.

Procedimientos del ejercicio

Fase I: 25 minutos

1. Cada individuo debe hacer, a partir de la figura 7.8, una lista de recompensas extrínsecas e intrínsecas.
2. Cada persona debe clasificar u ordenar las dos listas, de la recompensa más importante a la menos importante.
3. De las dos listas, clasifique las ocho recompensas más importantes. ¿Cuántas son extrínsecas y cuántas intrínsecas?

FIGURA 7.8 Algunas recompensas posibles para los empleados

Comidas campestres de la compañía	Sonrisas del gerente	Solicitud de consejo del gerente
Relojes de pulsera	Retroalimentación sobre el desempeño	Solicitud de consejo del líder informal
Trofeos	Retroalimentación sobre el progreso profesional	Oficina con ventanas
Música ambiental	Oficina más grande	El privilegio de realizar un trabajo de principio a fin
Retos en el puesto	Privilegios como una membresía a un club	
Oportunidades de logro	Un puesto más prestigioso	
Días de descanso por buen desempeño	Más participación en el puesto	
Vacaciones	Uso de las instalaciones recreativas de la compañía	
Autonomía	Participación en las decisiones	
Aumento de sueldo	Viajes de vacaciones por buen desempeño	
Reconocimiento		

Fase II: 30 minutos

1. El maestro formará grupos de cuatro o seis individuos.
2. Deben discutirse las dos listas en que se desarrollaron las categorías extrínseca e intrínseca.
3. Los órdenes de clasificación finales de las ocho recompensas más importantes deben colocarse en un pizarrón o diagrama en la parte frontal del salón.
4. Las clasificaciones deben discutirse dentro de los grupos. ¿Qué diferencias importantes se muestran?

Caso

Caso 7.1: *Política de evaluación del desempeño*

Todos los viernes, Max Steadman, Jim Coburn, Lynne Sims y Tom Hamilton se reúnen en Charley's después del trabajo para tomarse unos tragos. Los cuatro amigos trabajan como gerentes en Eckel Industries, una fábrica de equipo de soldadura con arco eléctrico en Minneapolis. La compañía, que consta de una sola planta, emplea a 2 000 personas. Los cuatro gerentes trabajan en la división de manufactura. Max, de 35 años, maneja a los 25 inspectores de control de calidad de la empresa; Lynne, de 33 años, trabaja como supervisor en administración de inventarios; Jim, de 34 años, es supervisor de operaciones en el departamento de revestimiento metálico; Tom, de 28 años, supervisa a un equipo de ensambladores. La antigüedad de los cuatro gerentes en Eckel va de 1 año (Tom) a 12 (Max).

El grupo es muy unido; la amistad entre Lynne, Jim, y Max se remonta a la época en que eran estudiantes de licenciatura en administración de empresas en la University of Minnesota. Tom, el recién llegado, se integró al grupo después de reunirse con los demás en un seminario de administración en Eckel, el año pasado. Las reuniones semanales en Charley's se han vuelto un hábito cómodo para el grupo y les ofrece la oportunidad de relajarse, intercambiar los últimos chismes de la planta, y dar y recibir consejos sobre los problemas del trabajo.

El tema de esta semana es la evaluación del desempeño, en concreto, el proceso de revisión anual de la compañía, que la dirección realizó la última semana. Cada uno de los cuatro gerentes llenó formularios de evaluación (escalas de clasificación gráficas) sobre todos sus subordinados y se reunió con cada uno para analizar la evaluación.

Tom: Ésta fue la primera vez que evalué a mi personal y me aterró. Para mí, fue la peor semana del año. Evaluar es difícil; es muy subjetivo e inexacto. Tus emociones interfieren en el proceso. La semana anterior me había enojado con uno de mis ensambladores y, al llenar los formularios de evaluación, aún sentía coraje. No me digan que mi frustración con ese tipo no sesgó mi evaluación. Creo que así fue. Y considero que la técnica está viciada. Díganme, ¿cuál es la diferencia entre un cinco o un seis en "cooperación"?

Jim: Las escalas son un problema. También la memoria. ¿Recuerdan el curso que tomamos en recursos humanos? El doctor Philips decía que, según las investigaciones, cuando nos sentamos a evaluar el desempeño de alguien en el último año, sólo somos capaces de recordar y usar activamente 15 por ciento del desempeño que en realidad observamos.

Lynne: Yo considero que las consideraciones políticas siempre son parte del proceso. Sé que pienso en muchos otros factores además del desempeño real de una persona al evaluarla.

Tom: ¿Como qué?

Lynne: Como que la evaluación formará parte de su expediente permanente e influirá en su trayectoria profesional; como sucedió con la persona que evalué hoy, con quien tengo que trabajar mañana. Debido a que la diferencia entre un cinco y un seis en cooperación no es tan importante, porque, con franqueza, si un cinco le molesta y un seis lo hace sentir feliz. . .

Max: Entonces le pones un seis. La precisión es importante, pero, debo admitirlo, la precisión no es mi objetivo primordial cuando evalúo a los trabajadores. Mi objetivo es motivarlos y recompensarlos para que se desempeñen mejor. Utilizo el proceso de revisión para hacer lo que es mejor para mi gente y mi departamento. Si eso significa depurar las evaluaciones para lograrlo, lo haré.

Tom: ¿Cuál sería un ejemplo de depuración?

Max: Jim, ¿te acuerdas de hace tres años, cuando la compañía bajó el techo en aumentos por mérito? El máximo aumento por mérito que podía obtener cualquier empleado era de 4 por

ciento. Aumenté las calificaciones de mi gente para conseguirle los mejores aumentos por mérito. El año anterior a eso, el techo era de 8 por ciento. Lo mejor que podían obtener era menos de lo que la mayoría de ellos recibió el año anterior. Creo que merecían el 4 por ciento, así que les di las calificaciones que les daban lo que consideré que merecían.

Lynne: Yo inflé las calificaciones para animar a alguien que padece problemas personales, pero que suele ser un buen empleado. Hace un par de años, una de mis mejores empleadas atravesaba por un divorcio doloroso y eso se reflejaba en su trabajo. Creo que no es justo darle una patada a alguien cuando está deprimido, aunque su trabajo sea deficiente. Creo que una buena calificación aceleraría su recuperación.

Tom: O lo haría displicente.

Lynne: No, no lo creo. Pienso que se daba cuenta de que su trabajo se estaba viendo afectado. Quería animarla; era la forma que tenía de decirle que contaba con apoyo y que no corría peligro de perder el trabajo.

Jim: Hay otra situación que considero que merece la depuración: cuando alguien trabaja de manera mediocre o incluso deficiente durante la mayor parte del año, pero mejora sustancialmente en los últimos dos o tres meses. Si considero que el tipo de verdad lo está intentando y se desempeña mucho mejor, le doy una calificación superior de lo que merece su trabajo de todo el año. Esto lo anima a seguir mejorando. Si le diera una calificación mediocre, ¿qué le indicaría eso a él?

Tom: ¿Qué pasaría si trabaja realmente duro, pero no se desempeña tan bien?

Jim: Si considero que tiene lo que necesita, aumento la calificación para motivarlo a seguir intentándolo hasta que lo logre.

Max: Sé de uno o dos gerentes que inflaron las calificaciones para deshacerse de alguien que les generaba muchos dolores de cabeza, algún joven a quien transfieren y piensa que estará ahí por poco tiempo. No es bueno, pero piensa que sí lo es y genera todo tipo de problemas. O su desempeño es adecuado, pero sencillamente no encaja con el resto del departamento. Uno o dos años de buenas calificaciones es un truco seguro para deshacerse de él.

Tom: Sí, pero así le pasas el problema a alguien más.

Max: Cierto, pero ya no es mi problema.

Tom: Todos estos ejemplos suponen inflar las evaluaciones. ¿Pero qué hay de desinflarlas, ponerle a alguien menos de lo que piensa que en realidad merece? ¿Eso se justifica?

Lynne: Yo he dudado en hacer eso, porque genera problemas. Puede salirte el tiro por la culata.

Max: Pero sucede. Puedes bajarle las calificaciones a un tipo para asustarlo, para sacudirlo y que se desempeñe mejor. En ocasiones no puedes trabajar con alguien, prepararlo, tratar de ayudarle a mejorar, porque sencillamente no funciona. Una calificación baja puede indicarle que a ti lo que te interesa son los resultados. Puedes decir que no es justo y, por el momento, no lo es. Pero, ¿qué pasa si consideras que si el tipo no entra en razón terminarán por despedirlo en uno o dos años, y que ponerlo en el último lugar de la evaluación resolverá este problema? Es justo, a la larga, si el efecto es que mejore su trabajo y conserve su empleo.

Jim: A veces te llega alguien muy rebelde, que siempre te cuestiona, en ocasiones incluso sobrepasa sus límites. Creo que se merece que le desinfles su evaluación sólo para recordarle quién es el jefe.

Lynne: He considerado la posibilidad de bajarle a alguien su verdadera calificación cuando demostró un desempeño muy cuestionable, y pienso que la mejor opción para esa persona es buscarse empleo en otra compañía. Una evaluación baja le transmite el mensaje de que considere la posibilidad de renunciar y empezar a buscar otro empleo.

Max: Y qué pasa si consideras que la situación es imposible, y contemplas la posibilidad de despedir al tipo tan pronto como encuentres a un sustituto adecuado. Los tribunales han socavado el derecho a despedir de los gerentes. En la actualidad, cuando despides a alguien, lo mejor es que tengas argumentos de peso para ello. Considero que una vez que un gerente decide despedir, las evaluaciones se vuelven muy negativas. Cualquier cosa buena que hayas dicho sobre el subordinado puede usarse después en tu contra. Desinflar las calificaciones te protege de demandas, y en ocasiones acelera el proceso de terminación.

Tom: Entiendo tus argumentos, pero aún creo que la precisión es la prioridad número uno en la evaluación del desempeño. Dejen que haga de abogado del diablo por un minuto. En primer lugar, te quejaste de tus limitaciones de memoria que introducen un sesgo en la evaluación. ¿Introducir la política en el proceso acaso no distorsiona la verdad en razón de que se introduce otro sesgo más? Lo que es más impor-

tante, la mayoría estará de acuerdo en que una clave para motivar a la gente es darle una retroalimentación verdadera: la realidad de cómo se desempeña para que sepa dónde están parada. Luego, hablaste de cómo mejorar su desempeño. ¿Cuando alteras una evaluación —aunque sea un poco—, estás dando esa clase de retroalimentación?

Max: Me parece que exageras el grado de depuración.

Tom: Distorsión, querrás decir.

Max: No, depuración. No hablo de darle a un tipo un siete cuando merece dos o, viceversa. No es tan extremo. Hablo de hacer cambios ligeros en las calificaciones cuando piensas que el cambio puede marcar una gran diferencia en términos de que lograrás lo que consideras mejor para la persona y tu departamento.

Tom: Pero cuando depuras, manipulas a tu gente. ¿Por qué no darle la evaluación más precisa y dejar que las piezas se acomoden por sí solas? Darles los hechos y que ellos decidan.

Max: Porque buena parte de la administración es psicología. Entender a las personas, sus puntos fuertes y débiles. Saber cómo motivar, recompensar y actuar para hacer lo que más les convenga a ellos y a tu departamento. Y en ocasiones, la precisión total no es el mejor camino. A veces, no va en el mejor interés de nadie.

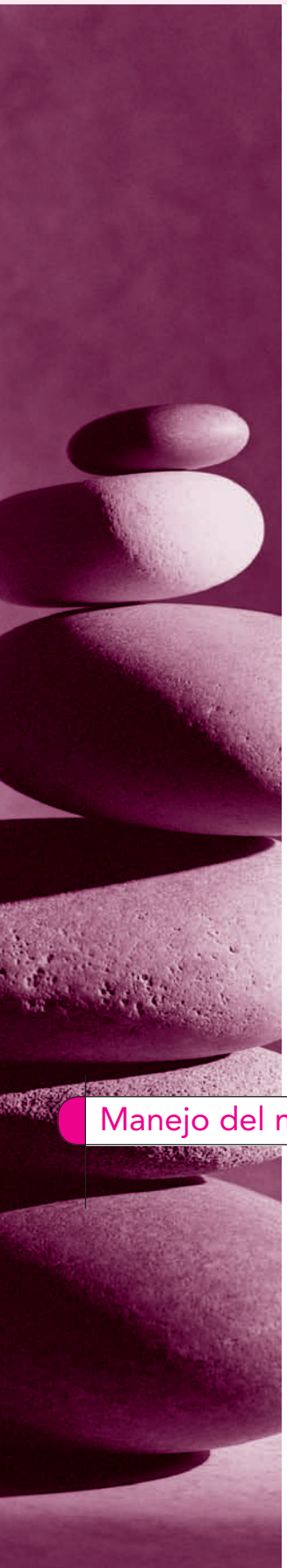
Jim: Toda esta discusión plantea una pregunta: ¿Cuál es la diferencia entre depuración y distorsión significativa? ¿Dónde marcan la línea?

Lynne: Esa es una pregunta tan sencilla como en dónde está la diferencia entre cinco y seis. En la forma, creo yo.

Preguntas:

1. Con base en la opinión que tenga usted sobre los objetivos de la evaluación del desempeño, evalúe las perspectivas sobre la evaluación del desempeño que exponen los gerentes.
2. En su opinión, ¿en qué momento la “depuración” de las evaluaciones se vuelve una distorsión inaceptable?
3. Suponga que es usted el vicepresidente de recursos humanos en Eckel Industries y que es consciente de que la depuración de las evaluaciones es una práctica predominante entre los gerentes. Si no está de acuerdo con esta perspectiva, ¿qué medidas emprendería para reducir la práctica?

CAPÍTULO OCHO



Manejo del mal comportamiento

Objetivos de aprendizaje

Después de terminar el capítulo 8, usted podrá:

- **Explicar** por qué el manejo del mal comportamiento es una responsabilidad importante que deben asumir los administradores.
- **Describir** algunos de los resultados del mal comportamiento en términos de propiedad, políticas, relaciones interpersonales e intrapersonales.
- **Analizar** por qué el acoso sexual se interpreta como una forma de violencia.
- **Identificar** por qué algunos consideran que la invasión a la privacidad es un problema moral.
- **Analizar** cómo influye la cultura de una organización en las llamadas normas para el manejo del mal comportamiento.
- **Explicar** por qué los investigadores organizacionales están más dispuestos ahora a reconocer que el mal comportamiento es un problema importante.

Los administradores suelen enfrentar comportamientos problemáticos en el entorno laboral que deben resolverse para prevenir consecuencias negativas adicionales. La comprensión del manejo de los trabajadores queda incompleta si no se estudia, analiza, anticipa y enfrenta lo que en este capítulo denominaremos **manejo del mal comportamiento del empleado (MMCE)**. En este capítulo reconoceremos que la mayor parte de los comportamientos de los empleados son positivos y se dirigen a la consecución de metas significativas. Sin embargo, muy poco se ha intentado examinar el MMCE en un marco organizado y sistemático.

En este capítulo exploraremos algunas de las teorías disponibles e investigaciones interesantes concernientes al comportamiento negativo en el lugar de trabajo. Obviamente, el mal comportamiento es costoso, reduce el desempeño e influye negativamente en toda la organización.[1] Algunos científicos organizacionales proponen que se maneje y analice el mal comportamiento y sus consecuencias. En el capítulo se explorarán muchos comportamientos indebidos, desde el más insignificante hasta el más destructivo. Abordaremos algunas formas de comportamiento indebido y omitiremos sin duda muchas otras por limitaciones de espacio.

Manejo del mal comportamiento

El manejo del mal comportamiento del empleado implica que los administradores adopten una posición activa porque son responsables de actuar, resolver y corregir los problemas. Algunos dicen que el mal comportamiento es una forma de conducta antisocial. En figura 8.1 se presenta una lista de malos comportamientos en el entorno organizacional.

La figura 8.1 es sólo una presentación parcial de malos comportamientos que requieren la intervención de los administradores que ocupan puestos directivos. La prensa popular suele presentar numerosos reportajes y análisis de actos violentos (p. ej., tiroteos) y fraudes financieros y malversación (p. ej., Enron, Tyco, PharMor y United Way) en el lugar de trabajo. Además, hay un aumento sostenido en la cantidad de demandas interpuestas y resueltas (p. ej., Texaco,

FIGURA 8.1 Ejemplos de mal comportamiento en el trabajo

Incendios provocados	Mentiras
Chantaje	Información errónea
Cohecho	Violación a la privacidad
Intimidación	Venganza
Estafa	Sabotaje
Discriminación	Acoso sexual
Deshonestidad	Abuso de sustancias
Espionaje	Robo
Fraude	Amenazas
Incivilidad	Denuncia de prácticas organizacionales ilegales
Intimidación	Retención (ocultación) de información
Sobornos	

Mitsubishi) que apuntan al acoso sexual, el robo de identidad y las discriminaciones como malos comportamientos.[2]

Muchas revisiones importantes de los estudios sobre comportamiento organizacional señalan que los investigadores organizacionales suelen concentrarse en las descripciones positivas de lo que ocurre en el trabajo.[3] Se estudian y analizan los aspectos positivos del liderazgo, los programas de motivación y los proyectos de cambio, de los que hay muchos. Sin embargo, pocos académicos presentan el mal comportamiento del empleado como un tema por igual importante.

Aunque en la mayor parte de las investigaciones sobre la administración prácticamente se ignora el mal comportamiento en las organizaciones, otras disciplinas lo han estudiado durante varios años. Sociólogos, psicólogos ocupacionales, criminólogos y antropólogos han estudiado el efecto de la estructura ocupacional en comportamientos delictivos en el lugar de trabajo, como el desfalco, vandalismo, sabotaje, restricción de producción y la estafa.[4]

En su discurso inicial como presidente de la American Sociological Society, Sutherland presentó la noción de delito de cuello blanco: "Delito cometido por una persona respetable y de alta condición social en el curso de su ocupación".[5]

Coleman propone que los delitos de cuello blanco comprenden actos ilegales, la identificación de un beneficiario de esos actos y la condición social del actor (delincuente). Diferenció además entre delito *ocupacional*, que comprende actos delictivos para beneficiar al delincuente, sin apoyo organizacional, y delito *organizacional*, el cual se realiza con el apoyo de una organización.[6]

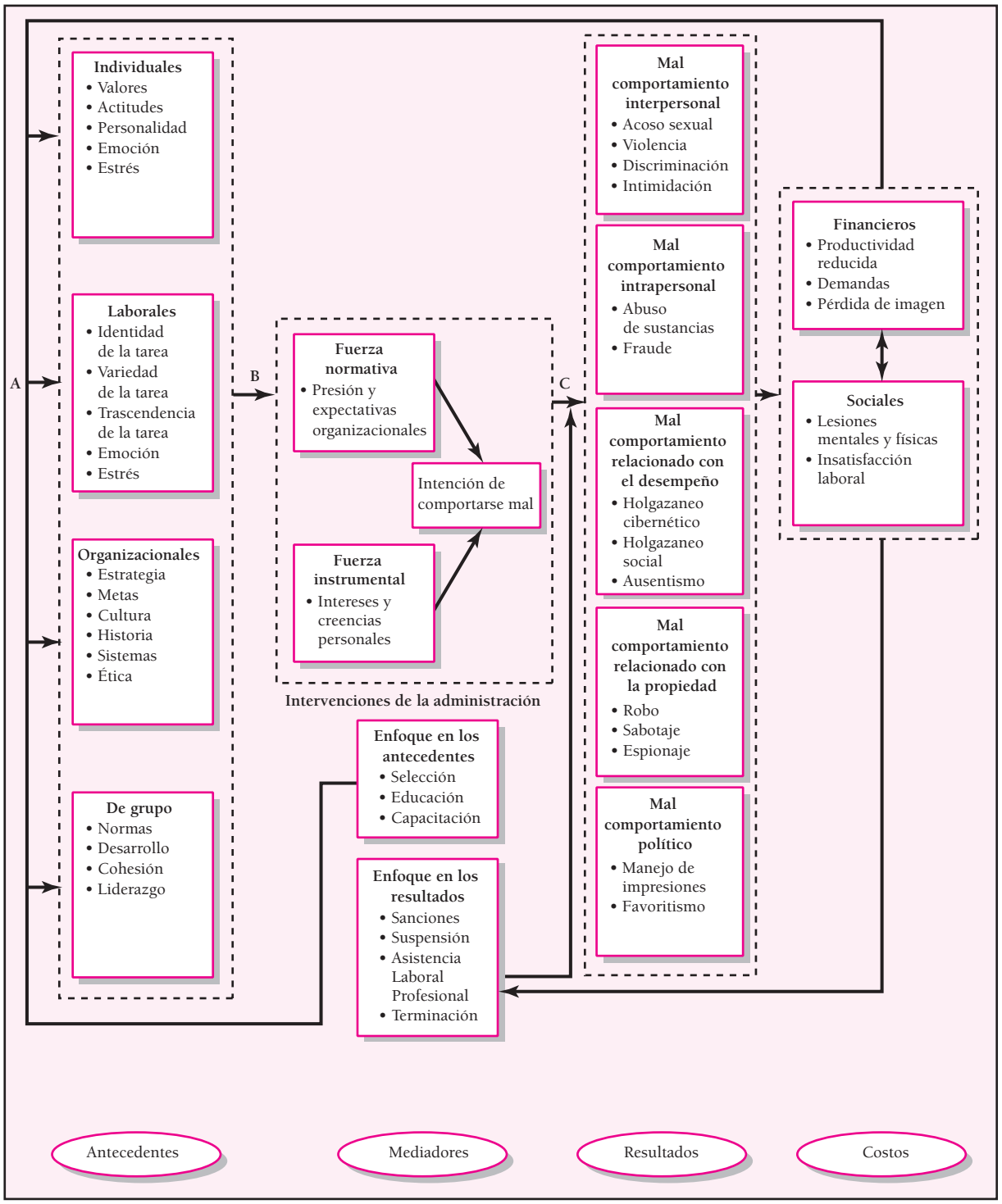
Surgimiento en la administración del estudio del mal comportamiento

El concepto de MMCE tiene un tema interdisciplinario. Esto quiere decir que varias disciplinas ofrecen teorías, hallazgos de investigaciones y marcos de referencia para examinar el MMCE y sus consecuencias. Vardi y Weitz analizan con todo detalle varias categorías de mal comportamiento, como la desviación, la agresión y el comportamiento político. En su marco de referencia, la desviación del empleado se refiere a las condiciones sociales en las que algunos comportamientos se consideran desviados. Por ejemplo, la agresividad en el lugar de trabajo explora sobre todo comportamientos perjudiciales y dañinos. El comportamiento político se enfoca en el mal uso del poder y la influencia. Cada una de estas tres categorías de comportamiento indebido se superpone, y todas se interrelacionan.

El marco de Vardi y Weitz se adaptó aquí en función de los objetivos de este capítulo.[7] Sin embargo, es multidisciplinario, tiene sustento empírico y puede examinarse mediante evaluaciones adicionales, que inevitablemente generarán alguna modificación. En la figura 8.2 se presenta una versión adaptada, pero representativa, del modelo integral y completo de Vardi y Weitz sobre el mal comportamiento organizacional.[8]

FIGURA 8.2 Modelo sobre el mal comportamiento organizacional

Fuente: Adaptado de Yoav Vardi y Ely Weitz, *Misbehavior in Organizations* (Mahwah, Nueva York: Lawrence Erlbaum, 2004), p. 251, con modificaciones.



El análisis siguiente se concentrará sobre todo en determinados resultados e intervenciones. Las proposiciones que sugiere la figura 8.2 son que el mal comportamiento es una acción deliberada del individuo y que en dicha conducta median sus creencias y las expectativas de la organización. La intención de comportarse indebidamente genera diversos resultados que pueden conllevar un costo financiero y social.

Antecedentes

La figura 8.2 muestra cuatro tipos de antecedentes de mal comportamiento: individuales, laborales, grupales y organizacionales. La selección de estas características se basa en estudios, marcos de referencia y análisis disponibles, ya establecidos sobre cada factor. Por ejemplo, cuando los individuos perciben que un gerente los trata mal, pueden aumentar la preferencia a comportarse indebidamente. Esta actitud llega a interiorizarse e influir en los compañeros de trabajo. Por ejemplo, si un compañero coincide en que se le ha tratado mal, puede unirse con su propio mal comportamiento. Hackett descubrió una relación entre insatisfacción del empleado y aumento de ausentismo.[9] El comportamiento laboral deliberado de la empleada que percibe que la trataron mal puede acarrear consecuencias negativas para la persona (insatisfacción), el grupo de trabajo (insatisfacción) y la organización (mayor ausentismo). En el modelo de la figura 8.2 se supone que todos los comportamientos indebidos (resultados) se cometen en forma voluntaria.

Cada antecedente que se presenta en la figura 8.2 puede analizarse en forma similar. Sin embargo, la esencia del análisis en este capítulo estará más bien en los resultados, costos e intervenciones.

Mediadores

Un concepto medular en el modelo que se presenta en la figura 8.2 es la "intención de comportarse mal". Se excluyen los comportamientos accidentales. La intención de comportarse mal se define como la conducta que manifiesta un individuo o grupo que es deliberada (intencional) y perjudicial para la persona y los demás, y costosa financiera y socialmente.

Se plantea que la intención de comportarse mal media en la relación de los antecedentes y los resultados, expresiones del mal comportamiento.[10] Se supone que las intenciones son producto de una fuerza normativa, con lo cual se refiere a las expectativas de la persona de cómo se supone que debe comportarse, y de una fuerza instrumental, la cual representa los intereses y creencias personales. Estas dos fuerzas influyen en la intención de una persona de comportarse mal y en el comportamiento indebido en que incurrirá. Por ejemplo, un empleado molesto puede perjudicar a la organización en la que trabaja al ocultar una serie de datos cruciales para satisfacer su necesidad de venganza (fuerza instrumental), restringir su asistencia (fuerza normativa) o comportarse mal en ambos sentidos.

Resultados

Pueden ampliarse los pocos ejemplos de mal comportamiento (resultados) que se presentan en la figura 8.2; sin embargo, estos malos comportamientos han sido tema de la mayor parte de las investigaciones y análisis. Se utilizan cinco categorías de mal comportamiento en los estudios publicados: resultados interpersonales, intrapersonales, relacionados con el desempeño, con la propiedad y políticos.[11] Más adelante en el capítulo, analizaremos algunos comportamientos indebidos específicos de estas categorías.

Costos

Son sustanciales los costos potenciales del mal comportamiento del empleado para individuos, grupos, organizaciones y otros sectores de la sociedad. Por ejemplo, aún no se calculan los costos financieros del desastre de Enron para los empleados (pérdida de pensiones), los ejecutivos (encarcelamiento, pérdida de trayectoria profesional), la comunidad (infraestructura económica y comercial de Houston) y la sociedad (gastos legales).[12] Sin embargo, puede decirse con seguridad que en términos financieros se perderán miles de millones de dólares. Además de los costos financieros del caso Enron y otros casos similares, hay costos sociales sustanciales, como enfermedades prematuras, depresión, suicidio e inestabilidad familiar. ¿Son responsables los administradores de estos costos? Algunos consideran que a los administradores se les asigna una responsabilidad "gratuita" en el área de los costos sociales. En el recuadro de Encuentro organizacional de la página 250 aparecen algunos ejemplos de mal comportamiento en diversas organizaciones.

EL MAL COMPORTAMIENTO EN LAS NOTICIAS

No dejan de aparecer reportajes sobre delitos corporativos, fraude y malversación en los titulares años después de que el escándalo de Enron llegara a las redes noticiosas y la televisión. El mal comportamiento no se limita a un determinado género, sector de la industria, país o fecha. Administradores y quienes no son administradores aún aparecen en los titulares porque se les acusa, confesaron o se les declaró culpables de cometer algún delito. Algunos ejemplos de esta carnicería y mal comportamiento son los siguientes.

Rite Aid Corporation

Los fiscales federales declararon que el ex consejo general de esta empresa farmacéutica "trató de forrarse los bolsillos con millones de dólares". El ex director general, Margin Grass, también se declaró culpable de conspiración para defraudar a Rite Aid y sus accionistas al inflar las utilidades en 1.6 mil millones de dólares. Permanecerá en una prisión federal ocho años.

Xerox Corporation

La Comisión de Valores y Cambios de Estados Unidos (*Securities and Exchange Commission,* SEC) alegó que, para ocultar el deterioro del rendimiento, la compañía alteró sus libros contables con muchos esquemas fraudulentos. Por ejemplo, se echaba mano de las reservas del "bote de galletas" cuando los tiempos eran adversos y se manipulaban los contratos de arrendamiento de equipo de oficina para acelerar el registro en libros de ingresos y utilidades.

Xerox pagó a la SEC una multa civil de 10 millones de dólares para resolver extrajudicialmente las acusaciones civiles. Cuatro altos ejecutivos de Xerox accedieron a pagar 22 millones de dólares en multas e intereses.

Arthur Andersen

Destruir evidencias no es algo que se reconozca como procedimiento operativo normal aceptable. Los fiscales federales emprendieron la medida inusual de acusar a toda la empresa Arthur Andersen de cargos delictivos en la investigación de la SEC de la relación de Andersen con Enron. Se multó a Andersen y aún enfrenta demandas de acreedores y accionistas de Enron. El director general y el jefe de auditores se declararon culpables y testificaron en contra de su antigua empresa.

ImClone Systems, Inc.

La compañía aseguró que había descubierto un fármaco maravilloso para el cáncer colorrectal, y lo llamó Erbitux. La Food and Drug Administration (FDA) se negó a revisar el fármaco, alegando falta de evidencias.

Las autoridades afirman que Samuel Waksal, cofundador y director general, avisó a familiares y amigos (p. ej., Martha Stewart) que la FDA se negaba a realizar una revisión. Este "consejo" permitió que estos individuos vendieran sus acciones.

Waksal fue sentenciado a 87 meses de prisión después de declararse culpable de los cargos de fraude de valores. También pagará 4 millones de dólares en multas e impuestos atrasados, y tiene prohibido de por vida dirigir una compañía pública.

Éstas son apenas unas cuantas instantáneas entre los cientos de ejemplos de fraude en las organizaciones. Por supuesto, el fraude, la malversación y el mal comportamiento no sólo se encuentran en las organizaciones de negocios. Por desgracia, el fraude y el comportamiento perjudicial los cometen también abogados, médicos, líderes religiosos, técnicos, carpinteros e individuos de cualquier otro grupo ocupacional.

Fuente: Adaptado de Robert Franks *et al.*, "Scandal Scorecard", *The Wall Street Journal* (3 de octubre de 2003), pp. B1 y B4.

Intervenciones de la administración

Las intervenciones de la administración son las acciones que emprenden los administradores (que representan a la organización) para prevenir, controlar o responder al mal comportamiento perjudicial. En la figura 8.2 se presentan tres puntos específicos de intervención de la administración: A, B y C. En "A", la administración explora con cuidado y niega la contratación de individuos que supongan un "riesgo". La administración también puede intervenir en otros puntos de antecedentes (laborales, de grupo y organizacionales). El problema con las intervenciones en estos puntos es que la persona ya está empleada. El punto de intervención más eficaz es antes de contratar.[13]

La intervención de la administración en "B" exige influir en la fuerza normativa y en la instrumental. La meta de este punto de intervención es reducir la posibilidad de un antecedente laboral, de grupo u organizacional que desencadene el mal comportamiento. Por ejemplo, algunas organizaciones utilizan programas de mentoría para ofrecer un modelo de rol de actitudes y conductas apropiadas (normativas), y comunicar —mediante conversaciones entre mentor y discípulo— las consecuencias del mal comportamiento (instrumental).

El enfoque de la intervención en "C" pasa de la prevención a la disuasión. El administrador pretende reducir la posibilidad de que la intención sea comportarse mal. Por ejemplo, la integrante de un equipo que valora formar parte de la unidad puede aprender que un mal comportamiento significaría su transferencia a otra unidad. Por tanto, quizá decida que es importante permanecer en la unidad que prefiere y opte por comportarse bien. La amenaza de una transferencia puede ser lo bastante convincente para provocar un cambio en la conducta.

Estos puntos de intervención ofrecen a los administradores diferentes oportunidades y retos. Si se ejecutan apropiadamente, tal vez reduzcan las consecuencias o costos del mal comportamiento. Como todo posible comportamiento indebido es analizable, elegimos sólo unos cuantos ejemplos. Su selección se basa en los estudios disponibles y en los análisis sobre ellos en la prensa académica y popular.

Comportamientos indebidos selectos

La lista de malos comportamientos de los empleados puede ser muy larga. Como ya dijimos, la figura 8.1 presenta sólo una lista parcial de posibles comportamientos indebidos. En el análisis siguiente, consideraremos algunos comportamientos representados en la figura 8.1 que se han estudiado en las investigaciones.

Acoso sexual

acoso sexual
Insinuaciones sexuales desagradables, solicitudes de favores sexuales y otro tipo de abusos verbales o físicos.

El **acoso sexual** es una forma de agresión y comportamiento carente de ética.[14] Este comportamiento indebido adquiere la forma de insinuaciones sexuales desagradables, solicitudes de favores sexuales y otras conductas verbales o físicas de naturaleza sexual cuando *a*) la aceptación o el rechazo de tal conducta se vuelve explícita o implícitamente un término o condición del empleo de un individuo, *b*) la aceptación o el rechazo de tal conducta por parte de un individuo se toma como base para tomar decisiones de empleo que afectan a ese individuo o *c*) tal conducta tiene el propósito o efecto de interferir en exceso en el desempeño laboral de un individuo o crear un entorno de trabajo intimidatorio, hostil u ofensivo.

El acoso sexual ocurre debido a diferencias de poder, lujuria y por razones que no acaban de entenderse. Se da entre las diferentes líneas de género y de orientación sexual.[15] No sólo es un mal comportamiento, sino además es ilegal.

El acoso sexual es una forma de discriminación. Como tal, quebranta ciertas leyes al respecto. Además, la empleada o empleado acosados pueden interponer demandas por agresión y difamación. El flirteo, jugueteos, bromas y otras interacciones sexuales ocurren a diario en los entornos laborales, pero no todas estas interacciones constituyen acoso sexual. Las interacciones sexuales consensuales reflejan expresiones positivas de las elecciones y deseos sexuales de los trabajadores. Sin embargo, cerca de 70 por ciento de las empleadas informan que son objeto de acoso sexual en el trabajo.

Fitzgerald y colaboradores propusieron y estudiaron un modelo empírico de acoso sexual.[16] Propusieron que la atmósfera de una organización para el acoso sexual y el contexto de género laboral son antecedentes significativos de algunas formas de acoso. Los investigadores señalan que el acoso sexual es un mal comportamiento que incluye tres facetas: acoso de género (expresiones y comportamientos crudos y groseros), insinuaciones sexuales no deseadas y coerción sexual (acoso en retribución). Los comportamientos en retribución consisten en amenazas sexuales o cohecho como condición para contratar, recompensar y despedir. Fitzgerald y colaboradores plantearon que la percepción de acoso sexual tiene consecuencias negativas en la satisfacción en el trabajo y en la salud mental, lo que conduce a la empleada o empleado acosados a retraerse con mayor frecuencia que los compañeros de trabajo no acosados.

Algunos individuos consideran que el acoso sexual no es motivo de mayor preocupación o importancia. Estos individuos aparentemente tienen percepciones y personalidades que no reconocen el daño de ese mal comportamiento. Pryor y Stoller descubrieron que los hombres con calificaciones elevadas en una característica denominada "probabilidades de acoso sexual (PAS)" tenían más probabilidades de manifestar un comportamiento de acoso sexual.[17] Los hombres con PAS sostienen opiniones sexuales adversas, se les dificulta entender los puntos de vista de los demás y abrazan estereotipos sexuales masculinos tradicionales. Los hombres

con un grado de PAS elevado consideran que muchos comportamientos son sólo expresiones o indirectas de atracción e interés sexuales. Es difícil convencer a los hombres que tienen tendencias PAS de que el acoso sexual agrede a la otra persona debido a su visión inflexible sobre los puntos de vista de los demás.

La teoría y las investigaciones han propuesto que hombres y mujeres suelen percibir de manera diferente los supuestos comportamientos de acoso sexual. Las investigaciones demuestran que el comportamiento que las mujeres consideran sexual, los hombres lo interpretan como amistoso. Las mujeres clasifican un rango mucho más amplio de comportamientos como acoso sexual que los hombres.[18] Esta corriente de investigaciones explica por qué los hombres suelen acosar con mayor frecuencia que las mujeres.

¿Cómo puede reconocer un administrador un comportamiento de acoso sexual?[19] Algunas pruebas sirven para enfocar y categorizar determinados comportamientos:

Prueba de CI de la familia. ¿Esto ocurriría si estuviera presente el hijo de quien acosa sexualmente? ¿Ocurriría si estuviera presente el cónyuge de la víctima? Como observador, ¿querría o permitiría que ese comportamiento se aplicara a su hija?

Prueba del foro público. ¿Se trata de un comportamiento que a usted le gustaría ver en el periódico o escuchar en el radio o ver en un noticiero de televisión?

Tratamiento dual. ¿Esto se le hace a otras personas, de ambos sexos, a menudo?

Éstas son "reglas prácticas" generales para que los administradores evalúen los comportamientos de los demás, así como los propios. Considerar este tipo de preguntas ayuda a un administrador a gobernar su propio comportamiento y tomar la decisión de cómo y cuándo intervenir.

Agresión y violencia

agresión
En el entorno de trabajo, comportamiento que perjudica a las personas con quienes el agresor trabaja o ha trabajado.

Con la palabra *agresión* se describen muchas formas de comportamiento. De manera concisa, la **agresión** en el trabajo es la acción de un individuo para perjudicar a otras personas para las que el individuo ha trabajado o trabaja, o a la organización misma. El intento de causar daño es deliberado e incluye un perjuicio psicológico y también físico.

Buss categorizó la agresión en las dimensiones física, verbal, activa, pasiva, directa e indirecta.[20] Su marco de referencia para clasificar la agresión se aprecia en la figura 8.3. Las formas de agresión física pueden consistir en un ataque con los puños, una cachetada o un arma. La agresión verbal se inflige con palabras, chismes o insinuaciones.

La agresión activa perjudica debido a un determinado comportamiento, mientras que la agresión pasiva se realiza al retirar algo deseado (p. ej., un elogio merecido, información, recursos).

La agresión directa se da cuando el agresor causa un perjuicio personal a otra persona. En la agresión indirecta, es otra la persona que causa el perjuicio. Propagar un rumor perjudicial que perjudica las posibilidades de ascenso de un empleado es un ejemplo de agresión indirecta.

El marco de Buss aborda formas de agresión interpersonal. El hecho que presenta Buss es que el agresor trata de causar daño a otra persona u organización. Al revisar las publicaciones de la ciencia organizacional, nos damos cuenta de que fue sólo hasta hace poco cuando se consideró que valía la pena estudiar la agresión.

Las organizaciones pocas veces comparten información sobre la agresión de los trabajadores. ¿Qué función desempeñan las diferencias individuales en la agresión? O'Leary-Kelly, Griffin y Glew señalan que las diferencias individuales desempeñan una función importante en la agresión en el trabajo. Sin embargo, desalientan la investigación de las diferencias individuales.[21] Sostienen que los mejores indicadores de violencia son los datos demográficos, que por ley está prohibido recabar. La falta de investigaciones en el plano individual sobre la agresión en el trabajo dificulta determinar con certeza la función que las diferencias individuales pueden desempeñar en la violencia en el lugar de trabajo.

Hay investigadores que tratan de vincular las diferencias individuales a la agresión. Algunas diferencias individuales estudiadas son la ira, afectividad negativa, comportamiento tipo A, actitud de venganza, reactividad emocional, género y ansiedad.[22] Por ejemplo, en los estudios se informa que los varones son mucho más agresivos que las mujeres, y obtienen puntuaciones más elevadas en la actitud de venganza que ellas.

FIGURA 8.3 **Categorización de Buss de ocho tipos de agresión en el lugar de trabajo**

Fuente: A. H. Buss, *The Psychology of Aggression* (Nueva York: John Wiley, 1961).

Dimensión física-verbal	Dimensión activa-pasiva	Dimensión directa-indirecta	
		Directa	**Indirecta**
Física	Activa	*(Celda I)*	*(Celda 2)*
		Homicidio	Robo
		Agresión	Sabotaje
		Agresión sexual	Pintarrajear la propiedad
		Miradas lascivas	Consumir recursos necesarios
		Interrumpir a los demás	
		Gestos obscenos	
	Pasiva	*(Celda 3)*	*(Celda 4)*
		Aflojar el ritmo de trabajo deliberadamente	Llegar tarde a las reuniones
		Negarse a proporcionar recursos necesarios	Retrasar el trabajo para que quede mal la persona objetivo
Verbal		Abandonar el área cuando entra la persona objetivo	No proteger el bienestar de la persona objetivo
		Impedir que se exprese la persona objetivo	Hacer que los demás demoren la acción
	Activa	*(Celda 5)*	*(Cell 6)*
		Amenazas	Difundir rumores
		Gritos	Denunciar prácticas ilegales
		Acoso sexual	Hablar mal a espaldas de la persona objetivo
		Insultos y sarcasmo	Menospreciar opiniones
		Alarde de condición social	Atacar al protegido
		Evaluación injusta del desempeño	Transmitir información perjudicial
	Pasiva	*(Celda 7)*	*(Cell 8)*
		No devolver llamadas telefónicas	No transmitir información
		Dar a la persona objetivo un tratamiento silente	No negar falsos rumores
		Condenar con un elogio apenas perceptible	No defender a la persona objetivo
		Negar la solicitud de la persona objetivo	No advertir un peligro inminente

En otros estudios, la violencia en el lugar de trabajo se presenta como actos agresivos, agresión física o comportamientos amenazadores o coercitivos que causan un perjuicio físico o emocional. Puede darse entre colegas, clientes y/o la dirección. Abarca, no de forma exhaustiva, amenazas, como falsas alarmas de bomba, llamadas telefónicas o mensajes de correo electrónico obscenos, y acoso sexual y verbal, lo mismo que violencia física, como golpes o disparos. Los datos del sistema de vigilancia de Fatalidades Ocupacionales Traumáticas indicaron que entre 1980 y 1992 ocurrieron 9 937 homicidios en el lugar de trabajo.[23] Las agresiones no fatales generan millones de días laborales y productividad perdidos, y cuestan millones de dólares en compensaciones. Cada año se agrede aproximadamente a un millón de personas en el trabajo o en el cumplimento de su deber (p. ej., policías, guardias carcelarios). La violencia o la amenaza de ésta crean una atmósfera de temor, incertidumbre, ira y hostilidad en el lugar de trabajo. Este tipo de atmósfera produce estrés en los empleados.

Aunque estos datos son alarmantes, no deben exagerarse. El sensacionalismo de un empleado contrariado o de un ex empleado que regresa con un arma y dispara a la multitud supone una cantidad incontrolable de rabia y agresión en los lugares de trabajo. Hay muchos trabajadores mal portados que recurren a la violencia, pero la mayor parte de los homicidios en el lugar de trabajo son resultado de robos y delitos de este tipo, y no de diferencias entre compañeros de trabajo.[24]

El aumento de la violencia no fatal y de los actos de agresión puede ser resultado de la reducción de plantillas, de habilidades de observación y anticipación deficientes de la dirección, de

una mayor inseguridad, de un aumento en la presión por una mayor productividad y de horarios de trabajo más largos. Los empleados ahora trabajan más o invierten más tiempo en el trabajo que hace 20 años. Se supone que esta presión extra para trabajar más tiempo es necesaria para mantener los niveles de competitividad.

El estilo de la administración y la presión para trabajar con más ahínco durante más horas al parecer se asocian con mayores niveles de estrés, desgaste, frustración, ansiedad y fatiga. En respuesta al aumento de estos factores, algunos empleados recurren a la agresión y la violencia.

Intimidación

intimidación
Acciones no deseadas y repetidas que se dirigen a un trabajador, sean deliberadas o inconscientes, que causan humillación.

La noción de intimidación en el lugar de trabajo ha sido tema de muchos análisis e investigaciones en la última década. Sin embargo, aún no hay muchos estudios que se enfoquen en la intimidación como comportamiento indebido. La **intimidación** se define como acciones no deseadas y repetidas, deliberadas o inconscientes, que se dirigen hacia un trabajador y que causan claramente humillación y angustia, y crean un entorno de trabajo desagradable. Los comportamientos del intimidador tienen la intención de ser acciones hostiles, o la víctima así los considera.

Las investigaciones organizacionales sobre la intimidación en el lugar de trabajo tienen dos focos de atención: las características de víctimas e intimidadores, y el contexto social en donde se da la intimidación.[25] Los investigadores han descubierto que muchas víctimas perciben que es la envidia la razón de la hostilidad que se les dirige; también tienen habilidades de afrontamiento inadecuadas, son introvertidos y tienen baja autoestima. Otros investigadores revelan que a quienes tienen un desempeño excepcional se les intimida con mayor frecuencia que quienes tienen un desempeño promedio.

Se sabe que los intimidadores poseen niveles elevados de agresión. Sin embargo, las investigaciones para desarrollar un perfil del intimidador son ambiguas, incompletas o poco concluyentes.

Los investigadores empiezan a tomar en cuenta la función del contexto social y la estructura organizacional del lugar de trabajo en la influencia que estos factores ejercen en el comportamiento de intimidación.[26] Algunos consideran más probable la intimidación cuando existe un grado de incertidumbre elevado. La víctima recibe los actos hostiles porque es un objetivo conveniente y hay incertidumbre.

Hay muchos ejemplos que captan cómo la cultura de la organización alimenta comportamientos de intimidación, como cuando un gerente recurre a la bravuconería y a las amenazas de despidos y acciones disciplinarias “si” no se mejora el desempeño. Esta forma de intimidación puede esperarse porque forma parte de un comportamiento aceptado en la organización.

Einarsen señala que la intimidación es un proceso que evoluciona y en el cual los comportamientos de humillación o punitivos se aceptan con el tiempo. Según este planteamiento, la intimidación sólo prospera cuando tiene el respaldo de la cultura de la organización.[27] Las víctimas en una cultura que apoya la intimidación aceptan su destino por temor. Las víctimas que no toleran la intimidación continua abandonan la organización por jubilación, enfermedad o elección.

Algunos investigadores consideran que la proporción entre empleados intimidados y no intimidados indica la salud mental de una organización.[28] Cuanto menos sana esté la organización, mayor será esta proporción.

Incivilidad

incivilidad
En el lugar de trabajo, comportamiento grosero, descortés o degradante hacia los demás

La **incivilidad** en el lugar de trabajo consiste en actuar en forma grosera, descortés o degradante hacia los demás. Se halla en el extremo inferior del continuo del abuso. La incivilidad no es violencia o acoso, sino una falta de respeto hacia la gente, y al parecer está aumentando tanto fuera como dentro del lugar de trabajo.[29] Esto es desafortunado, pues es importante que los individuos que interactúan y trabajan juntos se conduzcan en forma civilizada. También es importante que los empleados traten con respeto a los clientes o individuos externos que interactúan con la organización.

Ser cortés o educado con los demás en una organización es preferible y constituye lo que algunos llaman comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO).[30] La incivilidad adopta muchas conductas, como observaciones de condescendencia, perturbar las reuniones, ignorar a los demás, insultar, ser abrupto, establecer un contacto visual negativo, no responder cuando a

uno le hacen preguntas, negarse a decir "gracias" o "por favor", interrumpir a alguien que está hablando y enviar mensajes de correo electrónico violentos.

Hay muchas razones por las que los compañeros de trabajo son descorteses; algunos están tan enajenados que no sienten lealtad por su trabajo, sus colegas o la organización.[31] Además, se teme lo que puede traer consigo el futuro: ¿tendré trabajo mañana? Luego, está la carga de trabajo. La reducción de plantillas, las expectativas de la dirección y la presión para trabajar arduamente y durante más tiempo generan una carga de trabajo aun mayor.

Como veremos en el capítulo 9, el estrés en el lugar de trabajo alcanza un nivel significativo. Los individuos tratan de manejarlo, pero en ocasiones no lo logran. El resultado es incivilidad —la cual se manifiesta en actitudes groseras, falta de educación y modales inapropiados—. El concepto de modales se ignora con frecuencia. Por ejemplo, leer un fax dirigido a otra persona, interrumpir a un colega cuando no es necesario o ignorar a alguien en el espacio o área propia.

Cuando la incivilidad es predominante o se vuelve parte de la cultura laboral, los efectos son costosos. Pueden surgir conflictos, que restan valor a la productividad. Accountemps encuestó a ejecutivos de las 1 000 empresas más grandes de Estados Unidos y descubrió que se la pasan resolviendo conflictos 13 por ciento del tiempo, o cerca de 6 semanas al año, muchos de los cuales empiezan como incivilidad.[32]

Tras repetidos incidentes de incivilidad a manera de actitudes groseras, algunos trabajadores se enferman físicamente o sufren depresión. Este tipo de problemas son costosos, pues aumentan los días de licencia por enfermedad e incrementan las primas de seguros de gastos médicos.

Para combatir los problemas de incivilidad, cada vez más empresas aplican programas de capacitación y educación. El objetivo es que los participantes practiquen la cortesía y modales apropiados. Los administradores también practican la cortesía en la programación de funciones y tareas de sus empleados. Algunas empresas tienen una política de "cero tolerancia" a la incivilidad. Este tipo de política se difunde a través de una red interna para advertir que no se tolerará el mal comportamiento (p. ej., incivilidad, actitudes groseras) y se aplicarán sanciones específicas.[33]

La incivilidad es un incidente entre sucesos y personas (colegas). Las personas y el contexto social contribuyen y se ven afectados por la incivilidad. Una forma de incivilidad de baja intensidad entre colegas puede aumentar y convertirse en una forma más intensa de interacción, como agresión o violencia. Por ésta y otras razones, como el comportamiento de buena ciudadanía, no debe permitirse la incivilidad.

Los investigadores organizacionales han propuesto y estudiado la noción de "escalamiento" de la violencia, fenómeno que comienza con una observación nimia o poco amable y termina por convertirse en violencia.[34] Sin embargo, se presta relativamente poca atención empírica a la causa de que algunas formas de incivilidad escalen o se conviertan en algo más grave y otras no. Incluso con las pocas investigaciones disponibles parece importante que las organizaciones pongan un alto a la incivilidad en forma rápida y justa. Ignorar la incivilidad porque está en el extremo inferior de la escala del abuso es dejar que se vuelva parte de las normas y la cultura de la organización.[35] Negar la incivilidad también aumenta las probabilidades de que se vuelva más intensa y acaso más costosa. A los empleados que instiguen la incivilidad debe fincárseles responsabilidades sin importar su puesto o historial en la organización.

Fraude

fraude
Acto deliberado de engañar o distorsionar para inducir a otra persona o grupo a renunciar a algo de valor.

Los reportajes sobre fraudes penales, supuestos o comprobados, y comportamientos poco éticos en organizaciones como Enron, Tyco y Arthur Andersen, y de individuos como Andrew Fastow, Martha Stewart y Dennis Koslowski, inundan los medios de comunicación.[36] El **fraude** se define como el acto deliberado de engañar o distorsionar para inducir a otro individuo o grupo a renunciar a algo de valor. A administradores de empresas y a otros que no lo son se les ha acusado y encerrado por fraude. En un estudio sobre unos 12 000 empleados se descubrió que 90 por ciento se había entregado en algún momento a comportamientos inapropiados en el lugar de trabajo, como estafa, abusos de la licencia por enfermedad y fraude. Curiosamente, cerca de 33 por ciento de los empleados roba dinero o mercancías del trabajo.[37] Los investigadores concluyeron que la razón más común para cometer fraude era la motivación.

El concepto de "salario en especie" indica que cuanto más insatisfecho esté el empleado, más motivado estará para realizar un fraude.[38] Si un empleado considera que no se le da un tratamiento justo en el trabajo o que los programas de compensación son injustos, se corre el riesgo de que desee equilibrar la balanza.

Se dispone de investigaciones basadas en entrevistas a casi 200 desfalcadores encarcelados, incluso ejecutivos de alto nivel,[39] según las cuales la mayoría de los desfalcadores cometió fraude para cumplir con sus obligaciones financieras. Los desfalcadores encarcelados pensaban que había la oportunidad de cometer el fraude y ocultarlo.

William Lerach es un abogado de San Diego que defiende a demandantes, temido por muchos ejecutivos corporativos.[40] En una atmósfera en la que el fraude aparece a diario en los medios de comunicación, Lerach ha conseguido como clientes a muchos mutualistas de fondos de pensiones y sindicatos (demandantes). Considera que los enormes fraudes de los directores generales se deben, en cierto grado, a envidia y celos. Según Lerach, cuando un director general considera que un colega gana 10 millones de dólares anuales percibe una inequidad si él gana menos.[41] La percepción de inequidad, la falta de disciplina y la aplicación ineficaz de las leyes en conjunto permiten que algunos directores generales se entreguen a comportamientos fraudulentos.

El fraude es una combinación de motivo y oportunidad. La oportunidad de cometer fraude suele abordarse mediante sistemas de control interno. Si existen las verificaciones y equilibrios apropiados, es más difícil defraudar a una organización. Para que no se dé la oportunidad, debe haber una división clara de responsabilidades. Si una sola persona o grupo controla los libros financieros y contables, además de los activos, sólo la imaginación limita la posibilidad de comportarse de forma fraudulenta.[42]

Los controles internos son una buena idea, pero los individuos muy motivados pueden burlarlos. Garantizar equidad, condiciones laborales adecuadas y un liderazgo sólido reducen la motivación de los empleados para recurrir al fraude. El empleado contrariado, insatisfecho y desesperado es un caldo de cultivo para la creación de esquemas fraudulentos.

Abuso de sustancias en el trabajo

El abuso de sustancias entre los trabajadores representa miles de millones de dólares en pérdidas financieras organizacionales. Aunque el consumo de drogas ilícitas en todo Estados Unidos disminuyó de 1998 a 2003, aún está en un nivel inaceptable.[43] El consumo de drogas ilícitas cuesta cerca de 200 mil millones anuales debido a la pérdida de productividad, a problemas de salud prematuros y prevenibles, al aumento en las reclamaciones de compensación de los trabajadores y a problemas conductuales.[44]

Según una encuesta a trabajadores de tiempo completo que manifestaron consumir drogas ilícitas, éstos tenían más probabilidades que quienes no eran consumidores de haber trabajado para tres o más empleadores en el último año, haberse ausentado del trabajo sin excusa y haber abandonado voluntariamente un empleo o haber sido despedidos en el último año.

Algunas sustancias no sólo son adictivas, sino que pueden ser peligrosas para quienes no son consumidores. En el contexto del abuso de drogas ilícitas en el trabajo se critica en particular a los trabajadores de línea de ensamblaje, a los transportistas (p. ej., choferes, pilotos, capitanes de barco) y a diversos profesionistas (p. ej., médicos, farmacéuticos), por el efecto que tienen en los demás. La mayor parte de las investigaciones sobre estos temas se enfocan en las técnicas de detección y prevención a las que pueden recurrir las organizaciones para tratar el abuso de sustancias.

Algunos investigadores estudian el contexto laboral para paliar el problema del abuso de sustancias.[45] ¿Acaso hay un conjunto de estresores relacionados con el trabajo que contribuya al abuso de sustancias en el trabajo y fuera de él? No son concluyentes los resultados de los estudios respecto de la relación que guardan el consumo de alcohol, mariguana y cocaína con las condiciones laborales o las ocupaciones. Los investigadores han llegado a la conclusión de que el consumo y abuso de sustancias de los trabajadores es una característica personal y no tiene mucho que ver con las condiciones de trabajo.

Bacharach y colaboradores emplearon datos de encuestas realizadas a empleados para identificar problemas con la bebida.[46] Se descubrió que una cultura permisiva en el lugar de trabajo es el factor de riesgo aislado más significativo que orilla a los empleados a beber. Cuando los

JÚZGUELO USTED MISMO

¿ES TONY UN EMPLEADO SEGURO?

Tony trabaja como técnico interno en una planta química en Gary, Indiana. Trabaja excepcionalmente bien después de purgar una sentencia de tres años en prisión, hace cinco años. Como ex consumidor de drogas y consumidor que cumplió una condena, ahora disfruta su trabajo por completo. En los últimos tres meses, por primera vez en su historia laboral, tuvo varios ataques retrospectivos y problemas interpersonales con algunos colegas. Las retrospecciones son resultado del consumo que hiciera de PCP hace años. El personal médico de la compañía afirma que algunos ex adictos experimentan retrospecciones.

Como técnico, Tony mezcla y evalúa varias fórmulas químicas que deben realizarse cuidadosa y correctamente. Es posible que un error que suponga una amenaza para la vida al mezclar y evaluar lesione a Tony y a sus compañeros de trabajo. El último ataque de Tony duró unos cuantos minutos en la mesa de pruebas; tuvieron que sacarlo de allí.

El trabajo de evaluación es el único disponible para el que Tony está calificado. ¿Debe suspenderse a Tony? ¿Habría que despedirlo? ¿Hay otras opciones seguras para Tony?

empleados creen que la organización tolerará que sus trabajadores beban socialmente durante las horas de trabajo, es probable que la bebida se vuelva un problema.

Hay un estudio sobre farmacéuticos que ofrece una visión interesante acerca de las posibilidades de que estos profesionistas conocedores de su materia incurran en el abuso de sustancias.[47] Pese a conocer los problemas de la adicción y el abuso de las drogas, los farmacéuticos llegan a convertirse en consumidores de fármacos prescritos. Mediante entrevistas a 50 farmacéuticos que se recuperaban de su adicción a las drogas, quedó de manifiesto el origen de su adicción. Los investigadores proponen que el conocimiento que estos individuos tenían de las drogas pudo contribuir a su progresivo consumo de drogas prescritas. Los farmacéuticos creyeron que podían superar los efectos adictivos y dañinos.

Las organizaciones necesitan identificar los indicadores de abuso de sustancias antes de contratar a sus empleados. Sin embargo, no hay una prueba exacta que prediga el abuso de sustancias actual o futuro. Para evaluar a posibles empleados se utilizan pruebas de no adicción a las drogas y, en el caso de los empleados sospechosos, se usan pruebas postaccidente.[48] El Departamento de Defensa de Estados Unidos exige que los contratistas no comerciales sometan a prueba a algunos de sus empleados. El Departamento de Transporte de ese mismo país exige pruebas de no adicción a las drogas para los conductores en el comercio interestatal, así como para el personal de aerolíneas y de los ferrocarriles.[49] Estos requisitos abarcan pruebas previas a la contratación de un empleado, de causa, postaccidente y aleatorias para puestos delicados.

Algunas empresas emplean pruebas de detección de drogas para saber si sus empleados consumen sustancias ilícitas. En el recuadro de Encuentro organizacional de la página 258 se presenta un método de detección drogas.

Holgazaneo cibernético

Internet constituye una característica tecnológica que permite a muchos empleados aflojar el ritmo de trabajo regular. Los empleados han utilizado Internet para usos prohibidos. Navegar en la red por razones personales es una práctica aparentemente muy generalizada.[50] Enviar mensajes de correo electrónico personales, comprar en línea, navegar por razones recreativas, escuchar música, planear vacaciones y buscar casa o departamento son actividades que se realizan en las horas de trabajo.

holgazaneo cibernético
Uso de Internet para fines personales.

El uso de Internet para fines personales es una forma de timo u **"holgazaneo cibernético"**. Este comportamiento constituye costos para las organizaciones en términos de tiempo y energía dedicados a asuntos no relacionados con la organización. El holgazaneo cibernético personal también constituye una carga para la red de cómputo de la organización. Los empleados que acceden a sitios pornográficos en la oficina también pueden contribuir mucho a los episodios de acoso sexual.

El holgazaneo cibernético aumenta y, por ende, también la vigilancia hacia los empleados en el lugar de trabajo. La supervisión electrónica de los empleados en el trabajo es una práctica muy socorrida ahora en muchas organizaciones estadounidenses.[51] Los mensajes de correo

DROGAS Y PRUEBAS DE DETECCIÓN DE DROGAS: ¿UN RECURSO PREVENTIVO O ARTERO DE LA ADMINISTRACIÓN?

Una tarde en Robert M. Sides, Inc., compañía de música en Williamsport, Pennsylvania, un equipo de evaluadores inspeccionó la oficina de la empresa después de las horas de trabajo en busca de drogas. Revisaron los teléfonos, teclados y ratones de computadoras, perillas de puertas, brazos de sillas y asas de jarras de café. También tomaron muestras con una gasa en los apagadores de luz, y en los lavabos de los sanitarios, las llaves.

La empresa contrató a estos evaluadores de "drogas" para averiguar sobre el abuso y consumo de drogas en el trabajo. Las organizaciones recurren a la prueba de detección de drogas porque es menos invasiva y costosa que las pruebas de adicción a las drogas tradicionales. Cuesta alrededor de 10 dólares por empleado evaluar la presencia de cinco drogas, entre las que se hallan canabis y cocaína. En comparación, una prueba de evaluación de orina por un laboratorio cuesta cerca de 35 dólares por empleado.

Según la ley, Robert M. Sides, Inc., tiene derecho a realizar dichas pruebas de no adicción y de detección de drogas. Si se consumen drogas en el trabajo, el empleador tiene derecho a examinar sus premisas.

No todas las empresas desean realizar este tipo de pruebas después de horas de trabajo por consideración a la confianza entre empleados y empresa. Estas compañías consideran que el método de detección de drogas es artero. También está el problema de identificar al responsable, una vez determinada la presencia de drogas.

Si las pruebas de detección de drogas sirvieran para hacerse una idea general de la presencia de drogas, quizá fueran más aceptables para algunas empresas. Sin embargo, identificar a una persona específica es difícil. Bucham Brodsky Enterprises, empresa que opera 19 concesionarias automotrices, emplea pruebas de detección de drogas, pero va un paso más allá. Hace pruebas de control aleatorias a los empleados. Los empleados son conscientes de la posibilidad de que se apliquen estas pruebas de control. Cuando se contrata a los empleados, éstos reciben una copia de la política de inspecciones de control aleatorias y sus fundamentos.

Fuente: Adaptado de Kris Maher, "Armchair Drug Detection", *The Wall Street Journal* (20 de febrero de 2004), pp. B1 y B8.

electrónico, los archivos de las computadoras y las interacciones con los clientes son áreas que suelen supervisarse por rutina. La supervisión electrónica permite que los administradores revisen todo lo que se dice, escribe o lee. Las organizaciones han utilizado la información derivada de la supervisión electrónica para despedir a empleados que mezclan asuntos personales y organizacionales.

Algunas organizaciones bloquean la transmisión de pornografía en sus computadoras mediante programas adecuados. Hay algunas organizaciones que permiten a sus empleados enviar mensajes de correo electrónico para algunos asuntos personales. Estas empresas no se precipitan a instrumentar una política de cero tolerancia, pues les parece demasiado restrictiva. Los empleados suelen responder con frialdad a las políticas de cero tolerancia.

Lockheed Martin envía alrededor de 40 millones de mensajes de correo electrónico al mes. El sistema de la empresa se colapsó después de que un empleado envió un mensaje de correo electrónico a 60 000 compañeros de trabajo (con una solicitud de respuesta electrónica) cerca de un día de oración nacional. Enviar esta clase de mensajes de correo electrónico estaba prohibido.[52] Microsoft corrigió el problema, pero no antes de que la corrección de este comportamiento de "holgazaneo cibernético" le costara cientos de miles de dólares a la empresa. La meta al arreglar el problema era impedir que cualquier empleado de Lockheed Martin enviara de nuevo una bomba de tiempo por correo electrónico. El holgazán cibernético fue despedido.[53]

En la figura 8.4 se muestra cómo utilizan su tiempo de navegación los holgazanes cibernéticos. Sin embargo, se necesita una normatividad, comunicarla y aplicarla para desalentar este tipo de mal comportamiento.

Sabotaje

sabotaje
Forma extrema de violencia en el lugar de trabajo cuya finalidad es perturbar, destruir o dañar equipo, datos o un área de trabajo.

Una forma de comportamiento indebido potencialmente costosa es el **sabotaje**, que consiste en dañar o destruir el equipo, espacio de trabajo o datos de una organización o colega. El sabotaje es una expresión tangible de agresión o violencia. Cada vez con mayor frecuencia, los compañeros de trabajo borran deliberadamente bases de datos y otros elementos. El sabotaje abarca de simples comportamientos traviesos a vandalismo y bombas cibernéticas.[54] Los empleados molestos recurren encubierta y abiertamente al sabotaje para desquitarse, corregir un error, vengarse o informar a los demás.[55]

FIGURA 8.4 **¿Dónde navegan los holgazanes cibernéticos?**

Área de navegación	Tiempo (%)
Noticias generales	29.1
Inversiones	22.5
Pornografía	9.7
Viajes	8.2
Entretenimiento	6.6
Deportes	6.1
Compras	3.5
Otros	14.3

Indicador de la administración

SUGERENCIAS PARA CONSOLIDAR LA CONFIANZA Y EL RESPETO

1. Escuche con interés lo que le dice el individuo sobre las condiciones laborales, el estilo directivo de usted, la percepción que él tiene de equidad o inequidad en las recompensas, y sus necesidades.
2. Procure ayudar a los empleados a mejorar y crecer.
3. Dirija como modelo de rol excepcional en términos de integridad, conducta ética y civilidad.
4. Muéstrese cortés con individuos de todos los niveles, condiciones y ubicaciones.
5. Nunca pierda los estribos.
6. Cuando esté molesto, nunca regañe o intimide a un empleado en forma privada o pública.
7. Haga hincapié en los puntos fuertes del empleado y no en sus debilidades.

El sabotaje extremo es una forma de violencia. Se dice que es un comportamiento indebido que implica un poco de venganza. La persona que recurre al sabotaje trata de perturbar, destruir o desestimar a la organización.

El sabotaje tiene tres objetivos: gente, equipo y operaciones.[56] Al sabotear a la gente, la finalidad es dañar la trayectoria profesional, progreso, reputación o área de trabajo de la persona. El sabotaje de equipo o de operaciones supone la destrucción física de algo.

El empleo del sabotaje suele ser el método que elige una persona aburrida y cuyo trabajo no le plantea retos, que piensa que algo en su historial es muy injusto o que quiere tener una ventaja sobre un colega.

No se dispone de datos centralizados sobre los incidentes de sabotaje. Los informes indican sin lugar a dudas que hay un aumento en el sabotaje relacionado con las computadoras. La lista de sabotajes exitosos abarca ahora pérdida de información, costo de reemplazo de equipo y aumentos en los costos del cuidado de la salud. Se estima que el fraude y el abuso por parte de los empleados cuestan 400 millones de dólares anuales.[57]

Es difícil identificar y analizar el sabotaje silente. Es discutible si cualquier programa organizacional puede prevenir todas las formas de sabotaje. Los esfuerzos por reducir al mínimo el sabotaje se centran en tratar con equidad y honestidad a los empleados. Las organizaciones también tienen que fomentar una cultura que permita la discusión abierta de problemas, quejas y sentimientos. Mantener las líneas de comunicación abiertas es una forma de compartir inquietudes, resolver problemas y calmar a empleados descontentos antes de que se manifiesten contra otras personas, el equipo o las operaciones.

Robo

robo
Tomar, consumir o transferir sin autorización dinero o bienes propiedad de la organización.

El **robo** se define como tomar, consumir o transferir sin autorización dinero o bienes propiedad de la organización. Esta definición de robo debe indicar que el robo no se limita a la propiedad tangible, pues también pueden robarse datos, información y propiedad intelectual.

El robo a manos de empleados de compañías de cualquier tamaño es un grave problema que deben abordar los administradores. Los robos cuestan dinero, es un acto específico y debe denunciarse en cuanto se descubre. No hay cifras precisas de pérdidas por robo, pero los cálculos generales van de 200 mil a 500 mil millones de dólares.[58] Se estima que el costo de los robos de los empleados es al menos 10 veces mayor al año en todo Estados Unidos que el crimen en las calles.[59]

La Association of Fraud Examiners y otros expertos han identificado diversas tendencias y hechos que los administradores deben considerar.[60] En la figura 8.5 se presentan algunas de estas tendencias y hechos. Los costos del robo apuntan a la necesidad que tienen los administradores de intervenir para tratar de controlarlo siempre que sea posible. Ahora que los

FIGURA 8.5 **Tendencias y hechos sobre el robo de los empleados**

Hechos	Percentaje y cantidad
Cantidad de empleados que roban por primera vez.	68.6%
La mayoría de los empleados que roban son hombres.	53.5%
Conforme aumenta la instrucción de un empleado, disminuye la incidencia de robo. El porcentaje de ladrones con título de bachillerato es menor.	56.9%
Consejos recibidos de colegas que conducen al descubrimiento de ladrones.	26 consejos
Los minoristas estadounidenses pierden miles de millones de dólares anuales por robos.	$13 mil millones de dólares
Estimación de la cantidad de empleados que roban algo (p. ej., lápices, papel) al menos una vez.	75%

administradores han cobrado conciencia del problema del robo, se utilizan varios programas de control. La vigilancia electrónica se emplea cada vez más para detener a los ladrones. Las organizaciones también se valen de pruebas de honestidad e integridad para identificar a los aspirantes a un puesto que tienen alguna propensión al robo antes de contratarlos.

Entre la gama de referencias al robo se hallan términos como malversación, hurto, gran golpe, desfalco.[61] En muchos casos, los empleados no describen su comportamiento con estas palabras. Por ejemplo, un empleado puede hacer una llamada de larga distancia en el tiempo y con el equipo y el crédito de la compañía. ¿Cuál es la motivación? ¿Debe castigarse este comportamiento? Tal vez fue una llamada de emergencia y por las circunstancias tuvo que ser en ese momento.

¿Por qué los empleados roban cosas a sus empleadores? Es difícil responder. Algunos consideran que la gente roba porque se le presenta la oportunidad. Esta perspectiva ofrece al empleador la opción de eliminar las oportunidades (p. ej., imponer sistemas de control de existencias, guardar con llave las mercancías e instalar cámaras de vigilancia). Sin embargo, resulta problemático y poco probable eliminar todas las oportunidades. Los individuos que tienen las mismas oportunidades que los ladrones y nunca roban están sujetos a los mismos controles y vigilancia.[62] ¿Es justo? Los empleados son diferentes y debe tratárseles con equidad, pero el modelo de eliminación de oportunidades viola esta idea.

Hay otra perspectiva que se centra en las diferencias individuales. Se evalúan y aplican las medidas para diseñar perfiles de individuos "propensos" al robo. Se supone que el robo de los empleados se controla mejor en el punto de ingreso o cuando se elige a una persona para un empleo.[63] Aunque hay algunas investigaciones prometedoras sobre la evaluación de la integridad, aún es discutible el efecto de controlar la entrada de individuos con una elevada propensión al robo.

Modelo AFCAN

Greenberg y colaboradores consideran que los motivos que sustentan el comportamiento indebido del robo son complejos. Estos investigadores categorizan dichos motivos como prosociales (útiles) o antisociales (perjudiciales). El término AFCAN alude a cuatro motivos del comportamiento de robo: A(poyo), F(rustración), C(ompensación por desquite) y A(probació)N.[64] Estos cuatro motivos y las intenciones de la persona se presentan en la figura 8.6.

Motivo de aproximación La mayoría de los gerentes trata de prevenir el robo. Sin embargo, en algunos casos hay un código de conducta no escrito que permite (aprueba) algunos robos. Por ejemplo, algunos gerentes permiten o incluso participan en ellos. En algunas investigaciones se ha descubierto que los gerentes permiten el robo a manera de recompensa del trabajador.

El efecto de la aprobación de la gerencia puede ser significativo. Este eficaz y conveniente "hacerse de la vista gorda" es menos problemático para los directivos que financiar paquetes de recompensas más tradicionales (p. ej., aumentar el dinero que se paga).

FIGURA 8.6 **Los cuatro motivos AFCAN**

Fuente: Adaptado de J. Greenberg, "The STEAL Motive: Managing the Social Determinants of Employee Theft", en R. A. Giacolone y J. Greenberg (eds.), *Antisocial Behavior in Organizations* (Thousand Oaks, California: Sage, 1997), pp. 85-108.

Intenciones personales	Organización	Colegas
Prosociales (Útiles)	**A**probació**N** Sigue el liderazgo del superior y las normas que condenan el robo	**A**poyo Sigue las normas del grupo de trabajo que condenan el robo
Antisociales (Perjudiciales)	**C**ompensación por desquite Quiere perjudicar a la organización	**F**rustración Se opone a las normas del grupo de trabajo respecto al robo

Motivo de apoyo Un grupo de trabajo con normas desviadas respecto al robo ejerce una influencia poderosa en el comportamiento de robo. El grupo puede manifestar, por medio de sus comportamientos, qué, cuándo y dónde robar. El grupo establece el plan, muestra cómo ejecutarlo y recompensa a los participantes. Los colegas que participan en los robos ocupan una buena posición como miembros del grupo.

El arte de robar y participar muestra lealtad al grupo. Al reconocérsele como un buen miembro, se refuerza el comportamiento de robo del ladrón. El grupo respalda el robo y, en consecuencia, se generan más robos. El ladrón con este tipo de apoyo considera este comportamiento como algo aceptado y bueno.

Motivo de compensación por desquite En este caso se planea un comportamiento antisocial para perjudicar en cierta forma a la organización. La compensación por desquite es una forma de dañar a una organización por algo que ésta ha hecho (p. ej., rechazar una solicitud, negar un ascenso, reprender por no terminar a tiempo una labor). En este contexto, el robo es una tentativa por generar equidad o equilibrio en la mente de un empleado agraviado que quiere desquitarse.

Greenberg estudió el motivo de "compensación por desquite". En estudios de campo, descubrió que, en concordancia con la teoría de la equidad de la motivación de Adam, las puntuaciones por robo eran significativamente superiores en las organizaciones en que se redujo la compensación de los empleados que en los grupos de control de compensación. También descubrió que las puntuaciones por robo eran bajas en las organizaciones antes de los recortes en la compensación y después del restablecimiento de tasas regulares de pago.

Motivo de frustración El motivo de frustración consiste en oponerse a las normas del grupo que regulan el robo. Las razones son perjudicar al empleador arremetiendo contra los miembros del grupo de trabajo. Se trata de una tentativa por frustrar los esfuerzos de control del robo por parte del grupo.

Al desafiar las normas del grupo, es probable que la persona que roba genere una fuerte presión. Esta presión conlleva aislamiento, castigos, perturbación del flujo de trabajo o un tratamiento grosero. Las respuestas de los miembros del grupo desafiado pueden ser hoscas o severas.

Greenberg sugiere acciones directivas para debilitar los cuatro motivos AFCAN.[65] Propone rotar a los integrantes de los grupos, comunicar los costos personales del robo y tratar con equidad a los empleados. El modelo AFCAN constituye un marco heurístico razonable mas no completo para ayudar a los administradores con este problema. No hay una solución completa al robo del empleado. Reconocer el problema, entender los motivos del comportamiento de robo, establecer una cultura de confianza y respeto, y emplear instrumentos de selección justos y predictivos para reducir al mínimo el ingreso de aspirantes con una integridad deficiente y tendencias a la deshonestidad elevadas son algunas acciones que pueden emprender legalmente los administradores.

Privacidad

La privacidad en el lugar de trabajo es un problema importante que enfrentan directivos y empleados. La perspectiva directiva sobre la privacidad puede abarcar pruebas de detección de drogas, búsquedas electrónicas en el lugar de trabajo, supervisión por medio de grabadoras o cámaras de video y vigilancia de conductas que se salen del deber.[66] La aparición y el crecimiento de Internet generó un problema nuevo: la tecnología en el trabajo desdibuja las lindes entre comportamientos personales y profesionales. Como ya mencionamos, las encuestas seña-

PREVENCIÓN DE PIRATERÍA INFORMÁTICA MUNDIAL

Ray Lee se tardó casi tres horas en enseñar a 25 personas a robar miles de dólares por medio de Internet. Les enseñó cómo imitar el sitio web de un banco en Hong Kong y redirigir el tránsito en la red hacia un sitio falso para manipular los pagos de los cuentahabientes.

Lee y sus discípulos realizaban un ejercicio de interpretación de papeles. El curso se centra en la piratería cibernética y programación de virus. La meta no es engendrar más piratas informáticos, sino facultar a compañías de todo el mundo para que combatan los ataques cibernéticos. El crecimiento de los cursos sobre piratería informática está en auge. Datos de todo el mundo muestran que de 2001 a 2003 hubo cerca de 114 000 violaciones a la seguridad. En Hong Kong, la cantidad de incidentes de virus en 2003 aumentó de 217 un año antes a 2 300.

Los centros de capacitación acreditados por el Consejo Internacional de Consultores en Comercio Electrónico ofrecen programas de Ética Cibernética Certificada en 25 países, desde África, pasando por América, hasta Asia. Por cerca de 4 000 dólares, los individuos toman un curso de ética cibernética de cuatro horas de duración. En el curso se incluyen segmentos de SQL (*structured query language,* lenguaje de preguntas estructuradas), ataque por inyección, programación de seguridad y manipulación de datos de comercio electrónico.

SaskTel, compañía de comunicaciones canadiense, mandó a 60 empleados de planta a un curso sobre piratería cibernética. La compañía quedó impresionada con la capacidad del instructor para violar el muro de seguridad de SaskTel.

Sin embargo, hay detractores que consideran que los cursos sobre piratería cibernética en realidad capacitan a los individuos para volverse piratas cibernéticos peligrosos. Los estudiantes que hacen mal uso de conocimientos y técnicas recién adquiridos pueden convertirse en un problema. Sin embargo, casi todas las organizaciones consideran que los beneficios de un equipo de empleados más conocedores y experimentados superan los riesgos de una "manzana podrida" ocasional.

Fuente: Adaptado de Mei Fong, "It Takes a Thief", *The Wall Street Journal* (12 de enero de 2004), pp. R5, R8.

lan que la mayoría de los empleadores utilizan alguna modalidad de supervisión y/o vigilancia electrónica para dar seguimiento a las actividades de los empleados.

Los derechos a la privacidad de los empleados públicos se amparan en la Constitución de Estados Unidos y en general son más amplios que los derechos a la privacidad de los empleados del sector privado. Los derechos a la privacidad se derivan de diferentes partes de la Declaración de Derechos. La Primera Enmienda protege la libertad de expresión y asociación del empleado. La Cuarta Enmienda prohíbe los registros y confiscaciones injustificados. La Quinta Enmienda protege de la autoincriminación, y la Decimocuarta garantiza un debido proceso y una protección equitativa para todos. Varias constituciones estatales incluyen también un derecho a la privacidad.

Las infracciones a la privacidad por medio de la piratería cibernética constituyen un problema mundial. En el recuadro CO Global se identifica el esfuerzo por combatir la piratería cibernética y proteger la privacidad.

Privacidad en el correo electrónico

El correo electrónico se emplea en forma muy generalizada en las organizaciones. Los programas de comunicación en grupo y correo electrónico permiten que los empleados compartan información en tiempo real.[67] Son ya una de las herramientas de comunicación predilectas. Sin embargo, la proliferación de sistemas de correo electrónico genera diversos problemas que pueden provocar tensiones entre directivos y empleados. Pillsbury, UPS e Intel se reservan el derecho a inspeccionar en forma rutinaria los mensajes de correo electrónico de los empleados.

La Cuarta Enmienda de la Constitución de Estados Unidos protege la comunicación escrita contra registros y confiscaciones injustificados. El correo electrónico posee la misma intimidad que una conversación telefónica, pero tiene la permanencia de un documento escrito, pues estos mensajes son almacenables. Por estas cualidades, los tribunales consideren que el correo electrónico no goza de la protección de la Cuarta Enmienda, que sí ampara a las llamadas telefónicas y los documentos escritos.

Los tribunales ratificaron que los empleadores pueden leer los mensajes de correo electrónico que se transmiten por sus sistemas de cómputo aunque los empleados no estén informados de las políticas.[68] Prevenir el mal comportamiento y los mensajes poco profesionales tiene prioridad sobre los derechos a la privacidad del empleado.

Pese a la legalidad de las inspecciones de los mensajes de correo electrónico por parte de los empleadores, hay quienes consideran que eso es una conducta moralmente inaceptable. Esto quiere decir que los empleadores se están comportando indebidamente al fisgonear. Se afirma que los directivos que indiscriminadamente inspeccionan los mensajes de correo electrónico quebrantan el derecho moral de los empleados a la privacidad.

privacidad
Situación o condición que limita o prohíbe que otra persona acceda a expedientes, datos o información del individuo.

La privacidad no es un concepto que se defina con facilidad. Puede definirse como el derecho que tiene una persona a estar a solas. Pero esto es muy amplio. Un planteamiento más estrecho de la **privacidad** es que es una condición que limita el acceso de los demás a las palabras, escritos, opiniones y actitudes de un individuo. Sin privacidad, la persona no goza de la soledad psicológica para planear, soñar o pensar.

El umbral organizacional

Una pregunta controvertida es si los empleados renuncian a todas las libertades civiles al ingresar en las organizaciones. ¿Hay algún derecho en el lugar de trabajo, y la privacidad no debe ser uno de los principales? Esta interrogante es más que un problema de orden filosófico. Hay un aspecto recíproco a los derechos a la privacidad. La relación entre empleado y empleador es recíproca.[69] Un empleador espera que los empleados no compartan secretos de propiedad, así que si el empleador no respeta la privacidad del empleado, la relación recíproca se rompe o socava.

Al examinar por rutina los mensajes de correo electrónico de los empleados, se mina la confidencialidad. El correo electrónico ya no es confidencial desde que un tercero (p. ej., la dirección) lee los mensajes y sabe quién los envía. ¿Vale la pena acceder al correo electrónico si al hacerlo se perjudica o rompe la confidencialidad y la relación recíproca? Unas empresas dicen que sí y otras que no. Las que responden que "sí" consideran que los secretos de propiedad no se divulgarían si los empleados supieran que se les vigila. Además, arguyen que se reduce el uso del correo electrónico para fines fraudulentos por el temor a ser atrapados.[70]

Los que responden que "no" sostienen que la política de privacidad del correo electrónico permite que los empleados se sientan autónomos, seguros de sí y facultados con poder de decisión. Los empleados valoran mucho estos factores y lo demuestran con una moral elevada y más lealtad hacia la organización.

Los empleadores hoy en día tienen cierta libertad para vigilar cualquier forma de comunicación de sus empleados. Sin embargo, si una organización decide vigilar la comunicación del empleado, debe:

- Adoptar y comunicar una política, indicando con toda claridad qué se hará y cómo.
- Sólo vigilar por razones organizacionales legítimas (p. ej., seguridad, protección contra fraudes, ayudar a los empleados a mejorar su habilidades).
- Dar seguimiento a toda vigilancia.
- Ser justo, razonable y recurrir al sentido común. Una política de vigilancia draconiana crea una cultura laboral rígida, hostil y poco amigable.
- No invadir el comportamiento extralaboral del empleado ni inmiscuirse en la vida de los empleados fuera del trabajo. Algunos estados (p. ej., California) cuentan con leyes que prohíben a los empleadores emprender acciones relacionadas con el trabajo en contra de cualquier empleado con base en la conducta de esa persona fuera del trabajo.

Los administradores deben saber que no basta una política de privacidad. La política debe comunicarse, aplicarse con justicia y estar sujeta a una revisión y modificación continuas. Por ejemplo, utilizar la política selectivamente con una persona o grupo y no con otros puede costarle a la organización miles de dólares en litigios y acuerdos extrajudiciales.

Política de pruebas

Las organizaciones pueden utilizar pruebas (p. ej., médicas, de detección de drogas, psicológicas o de detector de mentiras) si la prueba está diseñada para predecir la capacidad de desempeño de una persona, si es relativamente poco invasiva y si los resultados son confidenciales.[71] Por ejemplo, la Ley para Estadounidenses con Discapacidades (*Americans with Disabilities Act*, ADA) limita estas pruebas médicas. Los empleadores pueden exigir una prueba médica sólo después de hacer una oferta de empleo. Además, los resultados de la prueba médica quizá no se transmitan por completo al empleador; el médico sólo proporciona conclusiones generales sobre la capacidad de la persona para trabajar sin restricciones.

Una vez que se emplea a una persona, el empleador puede realizar un examen médico sólo para determinar la "aptitud de desempeño" del empleado. Una vez más, sólo se proporcionan las conclusiones generales del examinador.

Cualquier tipo de prueba debe ponderarse con cuidado en términos de costos y beneficios. La regla práctica clave es determinar si hay una fuerte razón laboral que exija someter a prueba a los empleados. Si la "razón" no es evidente ni significativa, no deben realizarse pruebas.

Resumen de aspectos clave

- El mal comportamiento en las organizaciones adquiere muchas formas. En general, el manejo del mal comportamiento del empleado (MMCE) es responsabilidad de los administradores en un sentido formal. Los grupos a los que pertenecen los empleados con mal comportamiento también deben desempeñar una función informal para corregir o sancionar el comportamiento indebido de sus colegas.
- El MMCE tiene un tema interdisciplinario. Se dispone de diversas teorías, estudios y modelos que trazan los antecedentes, mediadores, resultados y costos del mal comportamiento organizacional.
- Se ha propuesto que la intención de comportarse indebidamente media en la relación entre antecedentes y resultados. Se considera que estas intenciones son normativas o instrumentales.
- La dirección de una empresa puede emprender diversas acciones para intervenir y así corregir o detener el mal comportamiento. Entre la serie de técnicas que prefieren los administradores están las intervenciones en el punto de ingreso (para impedir el ingreso), intervenciones de prevención e intervenciones disuasivas.
- La lista de posibles comportamientos indebidos a los que se entregan directivos y no directivos va desde el holgazaneo cibernético hasta el acoso sexual y la violencia. Estos comportamientos indebidos —si se permite que pasen inadvertidos— generan una pérdida de productividad, costos mucho más elevados y niveles de moral mucho más bajos.
- Las consecuencias del mal comportamiento abarcan perjuicios, destrucción o daño a equipo, información y datos. También puede haber costos relacionados con la salud.
- No hay ningún remedio que sea "mejor" para el mal comportamiento. Las diferencias individuales, las diferentes metas, las diversas culturas organizacionales, y los conocimientos y habilidad de los administradores son factores importantes que deben considerarse al enfrentar y tratar de corregir el mal comportamiento.

Repaso y preguntas para discusión

1. ¿Un académico comentó que "la agresión en el lugar de trabajo es un desperdicio en términos de recursos humanos y financieros". ¿Qué significa esta afirmación?
2. ¿Qué función desempeñan la frustración, el estrés y la perturbación emocional en el aumento de la incivilidad en las organizaciones?
3. Algunos afirman que los delitos de cuello blanco no son tan malos o perjudiciales como el robo o sabotaje a la propiedad de empleados no directivos. ¿Está usted de acuerdo? ¿Por qué?
4. ¿Cómo manifiestan los empleados la forma de retribución o venganza de "ojo por ojo" en una organización?
5. Algunos empleados que recurren a la violencia creen que son víctimas de prácticas directivas injustas. ¿Qué puede hacer un administrador para cortarle el paso a la violencia?
6. ¿Pueden utilizarse las pruebas médicas de los empleados para impedir que se les considere en una nueva función o puesto? Explique.
7. Como administrador, ¿por qué le interesaría aprender a enfrentar el mal comportamiento?
8. ¿Pueden detenerse o limitarse comportamientos directivos indebidos como los que se dieron en Enron? ¿Por qué?
9. ¿Por qué la vigilancia electrónica es un modelo controvertido?
10. ¿Hay alguna posibilidad de que en el futuro próximo las organizaciones tengan a su disposición pruebas que identifiquen con precisión a los aspirantes a puestos con una gran propensión a comportarse mal? Explique.

Lectura

Lectura 8.1: *Cómo disuadir los delitos de cuello blanco*

John M. Ivancevich, Thomas N. Duening, Jacqueline A. Gilbert y Robert Konopaske

> "La avaricia no es algo malo. No se sienta culpable."
> —Ivan Boesky

Los reportajes sobre supuestos o comprobados comportamientos delictivos en WorldCom, Enron, Global Crossing, Tyco, Waste Management, Arthur Andersen, Credit Suisse First Boston y otras grandes empresas invadieron los medios de comunicación masiva. Arthur Leavitt, ex presidente del consejo de administración de la Comisión de Valores y Cambios de Estados Unidos (*Securities and Exchange Commission*, SEC), habló de una "multitud de villanos".[1] Los congresistas cuestionan aguda y críticamente a los administradores y ejecutivos que testifican ante sus comisiones.[2] El presidente de Estados Unidos pronunció un discurso en julio de 2002 sobre el dañado vínculo entre negocios, accionistas y sistema de libre empresa, y sobre lo que se necesita para rectificar la situación. Desde los escándalos en torno a ahorros y préstamos de los años ochenta, nada había provocado tal preocupación, atención de los medios y escepticismo sobre los negocios y las prácticas de la administración.

Aunque el connotado criminalista Edwin H. Sutherland introdujo el término *delito de cuello blanco* en 1940, este tipo de actividad delictiva tiene una historia mucho más larga.[3] Los poderosos y privilegiados de todos los tiempos a menudo aprovechan ilegalmente su poder y privilegios en beneficio personal. Los periodistas sensacionalistas estadounidenses de principios del siglo XX recriminaron a los barones del caucho sus delitos de explotación. La oleada reciente de delitos de cuello blanco, comportamiento poco ético, malversación y escándalos es sólo el golpe más reciente a la moral y el tejido social de la libre empresa, las prácticas administrativas de los negocios y el comportamiento civil, respetuoso y honesto que se espera.[4]

Chanchullos, avaricia, estafas, escándalos y conflictos de intereses ocurren en otras profesiones además de la administración de empresas y en otras naciones-Estado además de Estados Unidos. Sin embargo, en este artículo esbozaremos y examinaremos el delito de cuello blanco en Estados Unidos desde el siglo XX hasta el presente. Luego presentaremos una serie de recomendaciones para disuadir y enfrentar el delito de cuello blanco. Ofrecemos un modelo de varias aristas que implica castigar con severidad el delito de cuello blanco para disuadir a quienes sientan la inclinación a realizar fraudes, desfalcos, chanchullos, conflicto de intereses y negligencia. Estas recomendaciones pretenden restablecer la confianza de los accionistas y del público en general en la justicia del sistema económico de la libre empresa, así como en las competencias de la vasta mayoría de los administradores que no se entregan a conductas delictivas.

Fuente: *Academy of Management Executive* 17, mayo de 2003, pp. 114-127.

¿Qué es el delito de cuello blanco?

Desde que Sutherland introdujera el concepto *delito de cuello blanco*, ha habido numerosos intentos por esclarecer su significado. Sutherland definió este delito como "delito en la clase alta o de cuello blanco, compuesta por hombres de negocios o profesionistas respetables, o al menos respetados [. . .] Consiste en violaciones a la confianza delegada o depositada [. . .]".[5]

Los estudios empíricos pioneros que siguieron a la enunciación de Sutherland del concepto de cuello blanco, si bien esclarecedores en otros sentidos, poco hicieron por aclarar la gran cantidad de definiciones. Esta falta de acuerdo sobre lo que constituye un delito de cuello blanco generó, durante cerca de 50 años, confusión en los tribunales cuando se acusa a delincuentes y se considera y aplica una estrategia de castigo.[6] Aunque las definiciones aún varían, Reiss y Biderman proporcionaron una en 1980 que es útil:

> Las violaciones de cuello blanco son las infracciones a la ley [. . .] que implican la posición de poder, influencia o confianza significativa del infractor en el orden económico o político legítimo con el propósito de obtener un beneficio ilegal, o cometer un acto ilegal para beneficio personal u organizacional.[7]

Castigo al delito de cuello blanco

Pese a todas las protestas y publicidad, son en realidad muy pocos los delincuentes de cuello blanco que han ido a parar a prisión y enfrentado un castigo "real". En una revisión de datos estadísticos y documentales disponibles sobre algunos de los casos de cuello blanco más atroces quedó de manifiesto que hay una disparidad entre el castigo a los administradores y ejecutivos que cometen delitos de cuello blanco y la sentencia y castigo a los delincuentes tradicionales o "comunes" (que no son de cuello blanco).[8] Con el fraude como ejemplo, los datos del Departamento de Justicia indican que nunca se procesó a más de 43 por ciento de quienes fueron arrestados por fraude de cuello

blanco. Por otra parte, a 70 por ciento de quienes fueron arrestados por delito de robo no sólo se les procesó, sino que además se les envió a prisión a purgar una estancia promedio de 42 meses. Sólo a 50 por ciento aproximadamente de quienes fueron acusados de fraude se les envió a prisión a purgar una sentencia promedio de 16 meses más o menos.[9] Más adelante en este artículo proporcionaremos estadísticas adicionales sobre sentencias y castigos.

Breve lección de historia

Para ofrecer un contexto más amplio a nuestras recomendaciones, hagamos un breve repaso histórico de algunos de los más sonados delitos de cuello blanco del siglo XX.[10] Algunos parecerán inquietantemente familiares a los lectores de periódicos y noticias de negocios actuales.

Charles Ponzi (1920)

Para aprovechar la tasa de cambio de entonces entre la peseta española y el dólar, Charles Ponzi planeó comprar cupones de franqueo postal internacional en España, cambiarlos por estampillas en las oficinas de correo de Estados Unidos y luego vender las estampillas para obtener con ello una ganancia. El esquema "Ponzi" (cualquier estafa en la que a los inversionistas iniciales se les paga con fondos recibidos de inversionistas posteriores) consistió en prometer un rendimiento de 50 por ciento sobre la inversión al cabo de 90 días a los inversionistas que aportaran el dinero para la compra de cupones. Los inversionistas se apiñaron para cobrar los rendimientos prometidos. Ponzi pagó a la primera oleada con el efectivo reunido de los inversionistas posteriores y luego desapareció. Fue acusado y sentenciado a cinco años en una prisión federal por defraudar a 40 000 inversionistas por cerca de 15 millones de dólares. Luego de tres años y medio en prisión, fue sentenciado de siete a nueve años más en Massachusetts. Después de su liberación, Ponzi fue deportado a Italia y después trabajó como agente para la aerolínea italiana Al Italia en Río de Janeiro. Murió en la miseria en un hospital de beneficencia en 1949.

Samuel Insull e Ivar Krueger (años treinta)

Insull y Krueger fueron dos de los más famosos estafadores de negocios. Insull, cofundador de una compañía que se convertiría después en General Electric, utilizó métodos tan fraudulentos como datos e informes financieros apócrifos y falsas promesas de atraer inversionistas, proveedores y clientes para crear una cadena de empresas de servicio público en la región central de Estados Unidos que se vino abajo, con pérdidas de miles de millones de dólares para los inversionistas. Después de huir a Turquía, fue extraditado a Estados Unidos y juzgado en tres casos de fraude de valores por separado, pero fue absuelto. En busca de pastos más lucrativos durante la Gran Depresión, Insull se mudó a Francia, donde murió en 1938.

Conocido como el "Rey del fósforo" en la década de los veinte, el sueco Ivar Krueger dirigió empresas que elaboraban cerca de 60 por ciento de los fósforos de todo el mundo. Engañó a banqueros empleó cientos de vehículos fuera de los libros para esconder activos y falsificó firmas. Desde 1922 y durante toda la Depresión, construyó un imperio financiero de más de 400 subsidiarias interconectadas fuera de los libros. Los controladores financieros clave solían ser hombres de su confianza que firmaban cuentas, preparadas por Krueger, y que exageraban en extremo los activos de la compañía. En ocasiones los libros se amañaban con información incorrecta sobre licencias imaginarias o tratos de propiedad inexistentes. Los inversionistas estadounidenses que deseaban hacer más dinero eludiendo las leyes fiscales de su país invertían dinero en el impresionante imperio de fondos de Krueger. En ocasiones se les pagaban dividendos de su propio dinero, que circulaba entre las compañías de Krueger; sin embargo, el grueso de los fondos terminaba en las cuentas personales de Krueger en Suiza y Liechtenstein. Luego de que se colapsara el mercado de valores en 1929 y que Krueger fuera incapaz de pagar sus préstamos, empezó a cambiar el dinero entre bancos y a falsificar certificados del tesoro de Italia. Krueger logró un acuerdo con AT&T que, al examinar sus registros, encontró numerosas irregularidades contables. El imperio de Krueger empezó a derrumbarse, y en marzo de 1932, mientras se hallaba bajo investigación federal, se suicidó.

Bernie Cornfeld y Robert Vesco (años sesenta)

Bernie Cornfeld y su empresa Investors Overseas Services con sede en Suiza crearon el primer "Fondo de fondos". Los inversionistas que querían eludir el pago del impuesto sobre la renta de Estados Unidos compraban títulos de IOS y el dinero se invertía en otros fondos IOS. En el consejo de administración de IOS estaba el ex gobernador de California Pat Brown, al ex vicegobernador de Kentucky Wilson Wyatt y James Roosvelt (un hijo del presidente Franklin Delano Roosvelt).[11] IOS acumuló varios miles de millones de dólares en activos. Cuando el mercado de valores cayó en 1968, los inversionistas de IOS perdieron una gran parte de su inversión. Cornfeld pasó 11 meses en una cárcel de Suiza y se confiscó su inmobiliaria en California. Después de salir libre, llevó una vida menos controvertida y buscó hacer varios acuerdos de negocios. Murió en 1968.

El socio de IOS, Rober Vesco, fue acusado de robar a la compañía 224 millones de dólares. Después de que lo condenaran, huyó al Caribe antes de que se dictara sentencia. Después se le sentenció a un periodo de 13 años en Cuba por los cargos de tratar de producir y comercializar un fármaco milagroso contra el cáncer entre inversionistas extranjeros sin la autorización o conocimiento del gobierno comunista. El gobierno de Cuba ha ignorado las reiteradas solicitudes de extradición de Vesco.

Ivan Boesky y Michael Milken (años ochenta)

Ivan Boesky fungía como árbitro en Wall Street. Como parte del acuerdo del gobierno de reducir sus penas por abuso de información privilegiada, Dennis Levine, banquero de inversiones, junto con Drexel Burnham Lambert, identificó y proporcionó detalles sobre las decisiones de arbitraje, prácticas y violaciones a la ley por parte de Boesky. Boesky compró información confidencial de Levine sobre adquisiciones corporativas de compañías como Nabisco, Brinks, Union Carbide y General Foods.[12] Se declaró culpable de los cargos de abuso de información privilegiada, pagó una multa de 100 millones de dólares y se le prohibió trabajar como árbitro en el mercado valores de por vida. También recibió una sentencia de tres años de cárcel en la prisión de Lompoc.

Irónicamente, Levine informó a Boesky de la posible adquisición de Houston Natural Gas (empresa constructora de gasoductos que a la larga se convertiría en Enron) un día antes de la adquisición. Broesky obtuvo una ganancia de 4.1 millones de dólares en la compraventa de títulos de Houston Natural Gas.

Parte de la información que proporcionó Broesky condujo a la acusación y sentencia de Michael Milken, de Drexel Burnham Lambert. En los años setenta, Milken reunió grandes cantidades de dinero con la emisión y venta de bonos (p. ej., basura) de alto rendimiento y elevado riesgo. Fue acusado de abuso de información privilegiada, fraude, conspiración, manipulación de precios de valores, informes falsos a la SEC y solicitud de devolución de impuestos sobre la renta con una declaración falsa. Milken pagó una multa de 600 millones de dólares y fue sentenciado a 10 años de cárcel pero, como cooperó en casos relacionados, purgó sólo 22 meses en una prisión de seguridad mínima.[13] Las evidencias indican que miles de inversionistas y contribuyentes sufrieron pérdidas financieras por cientos de millones de dólares debido a las manipulaciones que realizó Milken y Drexel Burnham Lambert.

Milken dirige en la actualidad un comité de asesores en California. Dedica su tiempo y recursos financieros sustanciales a la investigación del cáncer de próstata.

Charles Keating (años ochenta)

En el caso de fraude de ahorro y préstamos más sonado participaron Charles Keating y Lincoln Savings & Loan. Keating, abogado, fue presidente del consejo de Lincoln. Se declaró culpable a la empresa S&L de fabricar ganancias por la venta de tierras falsas a negocios que compraban tierras e inflaban los precios a cambio de préstamos altos. Keating se pagó a sí mismo y a sus familiares cerca de 30 millones de dólares de Lincoln Savings & Loan durante un periodo de tres años. Cerca de 23 000 personas compraron más de 200 millones de dólares en bonos de la compañía matriz de Lincoln a través de funcionarios bancarios que les comunicaban falsamente que los bonos eran perfectamente seguros y estaban garantizados por el gobierno.[14]

En 1992, Keating fue declarado culpable de 73 acusaciones penales y fue sentenciado a 10 años de prisión. Purgó cuatro años cuando se anuló la condena en una apelación, pese a que Keating se declaró culpable.

Datos sobre el delito de cuello blanco

Ahora se determina si la lista de administradores y ejecutivos incluirá a individuos de Enron, ImClone, Tyco, Sotheby's, WorldCom, HealthSouth, Global Crossing, Adelphia y otras compañías con problemas. Si el pasado de algún modo es prólogo del futuro, es probable que cuando se procese adecuadamente a algunos de los administradores y ejecutivos involucrados en estas compañías, sus sentencias consistan en una multa y/o una sentencia de corto plazo en una prisión de mínima seguridad. Pese al aluvión de reportajes en las noticias y los comentarios en la televisión, aún existe el riesgo de que haya pocos cambios respecto al delito de cuello blanco y su castigo.[15]

El Informe de Estadísticas Anuales de la Procuraduría General de Estados Unidos, proporcionado por el Departamento de Justicia, indica lo que ocurre en toda la nación. Durante el año 2000, las estadísticas disponibles más recientes señalan que los fiscales federales acusaron de delitos de cuello blanco a 8 766 demandados, o cerca de 78 por ciento. Cerca de 4 000, o 45 por ciento, de los acusados fueron sentenciados a prisión, la mayoría por menos de tres años y casi todos en prisiones de mínima seguridad. El periodo promedio de condena de los delincuentes de cuello blanco es de más o menos 16 meses.[16]

Las estadísticas de la Oficina Federal de Prisiones (a partir de octubre de 2002) indican una población de 156 000 presos federales. Sólo alrededor de 1 000, o menos de 1 por ciento, son lo que se conoce como delincuentes de cuello blanco. En comparación con esta escasa población de presos de cuello blanco, la población criminal común (p. ej., tráfico de drogas, armas, agresiones, robo, robo de autos, violación, etc.) en prisiones estatales a partir de agosto de 2002 fue aproximadamente de 1.8 millones.[17] Los datos y las estadísticas de la Oficina Federal de Investigaciones de 1986 a 2002 indican que las canalizaciones por delitos de cuello blanco al FBI fueron de 28 a 40 por ciento de todos los casos. Por ejemplo, en 2001 hubo 12 835 canalizaciones por delitos de cuello blanco, que constituyeron alrededor de 32.9 por ciento de todas las canalizaciones al FBI.[18] En suma, aunque cerca de una tercera parte de todas las canalizaciones son por delitos de cuello blanco, son delincuentes de cuello blanco menos de 1 por ciento de los presos federales, y una fracción mucho más pequeña de todos los presos. La gran mayoría de estos delincuentes evitaron pasar un tiempo en prisión.

La misión de la Comisión de Valores y Cambios de Estados Unidos (*Securities and Exchange Commission*, SEC) es proteger a los inversionistas y mantener la integri-

dad del mercado de valores. En los últimos cinco años, la SEC emprendió entre 400 y 500 acciones civiles anuales en contra de individuos y compañías que infringieron las leyes de valores. Entre las infracciones comunes se hallan abuso de información privilegiada, fraudes contables y ofrecer información falsa sobre los valores y las compañías que los emiten. Una de las principales limitaciones para hacer cumplir las leyes es el personal y los recursos financieros inadecuados de que dispone la SEC.

Víctimas y costos de los delitos de cuello blanco

Los datos disponibles demuestran que los delitos comunes como el asesinato, la violación, tráfico de las drogas, agresión y robo a mano armada victiman en forma desproporcionada a los pobres, mientras que los delitos de cuello blanco tienen un efecto más universal en diversos grupos socioeconómicos.[19] Perjudican no sólo a los profesionales de las finanzas, sino también a los ciudadanos en lo individual con activos y ahorros limitados. Por tanto, aunque son escasos los datos estadísticos sobre las víctimas de los delitos de cuello blanco, los estudios de caso y una cantidad creciente de evidencias anecdóticas han dado cuenta de sus sufrimientos. Por ejemplo, la cobertura que dieron los medios de comunicación sobre el desastre de Enron mostraron a trabajadores y familias que perdieron su trabajo, ahorros y pensiones.[20]

Existe un informe de datos y costos uniforme sobre delitos comunes que se emplea para iniciar reformas, tendencias en los estudios y desarrollar actividades políticas apropiadas respecto de esos delitos. En la actualidad no hay ningún informe sobre datos y costos de los delitos de cuello blanco en Estados Unidos.[21] Los datos y costos de los delitos de cuello blanco deben extraerse de varias fuentes, como organismos gubernamentales, publicaciones periódicas, modelos de pronóstico, diarios e informes de los jurados en los juicios. Una cantidad creciente de criminólogos y otros expertos sostienen que los delitos de cuello blanco producen más pérdidas económicas que los delitos comunes (p. ej., robo a casas-habitación, robo simple, asalto a mano armada) en términos de costos directos e indirectos.[22] Se estima que las pérdidas económicas anuales por los delitos de cuello blanco rebasan las pérdidas por los delitos comunes en una proporción entre 17 y 32 a 1.

Más allá de los costos económicos directos de los delitos de cuello blanco, hay varios otros costos indirectos. Entre éstos se hallan impuestos más elevados, primas de seguro más altas y costos más elevados de los bienes vendidos. Además, la epidemia actual de delitos de cuello blanco contribuye a la disminución general en la confianza del consumidor y de los inversionistas.[23] El gasto de mantener o aumentar los sistemas regulatorio y judicial para erradicar los delitos de cuello blanco es un costo indirecto que todos comparten.[24]

En una encuesta realizada por la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados se estima que cada año se pierde 6 por ciento de las ganancias de los negocios, alrededor de 600 mil millones de dólares en 2001, debido a delitos de cuello blanco;[25] la encuesta basó las estimaciones en robo de activos, sobornos, falsificación de declaraciones y fraude en general. Otros costos menos obvios son efectos psicológicos negativos, pérdida económica familiar, aumento en los gastos médicos y pérdidas organizacionales, como menor productividad, pérdida de participación de mercado, y reputación y reducción de plantilla.[26]

Delitos de cuello blanco e intención criminal

Aunque cada año se acumulan costos significativos por delitos de cuello blanco, hay quien sostiene que estos delitos difieren y son un poco menos graves o peligrosos que los delitos comunes debido a que los perpetradores suelen carecer de *mens rea*, intención criminal.[27] Asesinos, violadores, ladrones bien armados y secuestradores actúan con dolo. A los infractores de cuello blanco se les da el beneficio de la duda y suele suponerse que incurren en infracciones debido a sus entornos o circunstancias ocupacionales.

Los acusados de delitos de cuello blanco y sus abogados emplean en ocasiones el argumento de la falta de intención criminal. No obstante, algunos delitos de cuello blanco —que generan perjuicios, lesiones y hasta muertes— son infracciones a la ley deliberadas y dirigidas.

En el caso del Ford Pinto, el tema fue si Ford pretendió cometer crímenes. Casi 900 personas murieron por lo que ahora parece un problema de seguridad en la ingeniería del tanque de gasolina del Pinto, que estallaba en llamas en las colisiones traseras. Los ejecutivos de Ford comercializaron un auto peligroso. Debido al énfasis que pusieron en consideraciones lucrativas, la compañía se precipitó a mandar al Pinto a producción final en un esfuerzo por competir con autos importados japoneses mucho más baratos, pequeños y eficientes. Las pruebas de choques internos de Ford demostraron en forma concluyente que el tanque de gasolina explotaba en las colisiones traseras.[29]

Parece que algunos directivos de Ford tomaron la decisión deliberada y calculada de continuar con la producción y comercialización del Pinto pese a los riesgos. Determinaron que sería menos costoso pagar cualquier daño y perjuicio en litigios civiles que retirar el auto del mercado e instalarle una cámara de aire de plástico de 5 dólares que impediría futuras explosiones. Ford al final retiró del mercado el Pinto y pagó multas, pero la absolvieron en el caso de intención criminal. Ningún directivo de Ford fue a la cárcel en este caso.[30]

Hay casos documentados de delitos de cuello blanco perpetrados con dolo en el sector de los asbestos, en compañías de servicio público, en laboratorios farmacéuticos, en empresas de procesamiento de alimentos y en casi

cualquier otra categoría industrial.[31] La afirmación de que en los delitos de cuello blanco hay una falta de *mens rea* no siempre está sustentada en datos de estudios documentados, procedimientos y sentencias judiciales. Sutherland descubrió hace unos 60 años que las principales corporaciones habían realizado infracciones generalizadas y que una gran cantidad de estas empresas eran reincidentes, pues cometían sus delitos en forma continua.[32] ¿A quién debe responsabilizarse de ese comportamiento delictivo?

Responsabilidad penal organizacional

Una cuestión constante y polémica es cómo responsabilizar a las organizaciones y sus empleados de los delitos que cometen.[33] En Estados Unidos, a algunas compañías ferroviarias se les fincó responsabilidad penal por acciones perjudiciales en el siglo XIX, pero la Suprema Corte de Justicia de Estados Unidos no reconoció la noción de intención criminal corporativa hasta el caso de New York Central y Hudson River Railroad Co. contra Estados Unidos (1909).[34]

La responsabilidad penal de una corporación sobre las acciones de sus empleados (p. ej., administradores, ejecutivos) o sus "agentes" evolucionó con base en las teorías de la imputación y la identificación. La teoría de la imputación sostiene que la empresa es, por imputación, responsable de las intenciones y actos de sus empleados, excluidos los actos que sólo pretenden beneficiar al empleado, en cualquier nivel de la jerarquía de la organización. La teoría de la identificación propone que la responsabilidad de la empresa es directa cuando los "agentes" identificados con la empresa actúan en beneficio propio. En un sentido similar, las corporaciones son responsables de las acciones de sus subsidiarias. Esto fue lo que ocurrió cuando Exxon fue procesada por la conducta de su subsidiaria Exxon Shipping en el caso del derrame petrolero del buque Valdez.[35]

Algunos oponen razones contra la noción de responsabilidad penal corporativa. En virtud de que son sólo las personas en lo individual y no las entidades corporativas las que cognitivamente se forman una intención criminal, ¿cómo puede tener responsabilidad penal una entidad legal? Este planteamiento propone que atribuir una responsabilidad penal a una entidad legal (p. ej., una corporación) es artificial, y que el proceso penal, para disuadir y rehabilitar, sólo puede dirigirse a seres humanos.[36]

Los contraargumentos en favor de la responsabilidad penal corporativa se enfocan en la frecuente dificultad de identificar a individuos específicos a quienes culpar. Debe disuadirse el comportamiento agregado, no individual, negligente, poco ético o criminal. Además, es posible que las políticas corporativas y no las decisiones individuales hayan dado por resultado las infracciones. Sólo al responsabilizar a la corporación puede controlarse la conducta criminal dentro de las corporaciones.

Directrices para las sentencias

En los años ochenta se agregó la consideración de las directrices para las sentencias federales y estatales al debate sobre el delito de cuello blanco y la responsabilidad corporativa. Se creó la Comisión Federal de Sentencias para supervisar la producción e instrumentación de las directrices.[37] Éstas se establecieron para crear un marco de sentencias más uniforme y justo para este tipo de delitos. Al principio aumentaron las multas y sentencias de cárcel para los delincuentes de cuello blanco, sobre todo por delitos ambientales. Por desgracia, las revisiones iniciales de los resultados indicaron que los carteristas aún enfrentaban multas más elevadas y sentencias más prolongadas en la cárcel que los delincuentes de cuello blanco culpables de arrojar desechos peligrosos que perjudicaban a las personas y dañaban la propiedad.[38]

De acuerdo con estas directrices, los jueces tienen una flexibilidad considerable para ajustar las sentencias a diversos tipos de delitos y actos delictivos.[39] Por ejemplo, según las directrices para las sentencias federales, se utiliza un sistema de asignación numérico. Mientras menores sean los puntos, menos severas serán las penas. A Ivan Boesky se le asignaron sólo 6 de 43 puntos posibles. Con las directrices, el delito de Boesky habría recibido tres veces esa cantidad de puntos debido a los beneficios netos de más de 5 millones de dólares para él (11 puntos), la afectación a más de una víctima (2), la comisión del delito bajo su supervisión (4) y porque representó un abuso de confianza (2). Boesky aceptó y reconoció su responsabilidad, lo que dio por resultado una reducción de 2 puntos. Esta aplicación de las directrices arroja una puntuación de 17, con un resultado automático de 46 a 57 meses de prisión sin derecho a libertad condicional. En cambio, el juez sentenció a Boesky a un periodo de 3 años y fue liberado de un centro de reinserción social antes de completar su sentencia.[40]

Serie de recomendaciones

El seguimiento y examen de los delitos de cuello blanco, sus costos, la interpretación de la ley, las sentencias, la disuasión y las respuestas históricas revelan que no hay una solución fácil o rápida. Algunos aspectos de una respuesta al problema pueden ser medidas voluntarias proactivas de la administración que modifiquen la forma en que se dirigen los negocios, juicios justos y expeditos respecto de los delitos de cuello blanco, y castigos significativos y severos. Se dispone de diversos remedios que comprenden medidas de la dirección, cambios en los sistemas contables y modificaciones gubernamentales. Los administradores deben respaldar y aplicar en público los remedios que elijan.

Proponemos un modelo de varias aristas para restablecer la confianza en el sistema de libre empresa y mostrar a empleados, inversionistas y a la comunidad global que una economía libre y justa puede equilibrar la innovación

con la disciplina tradicional. El modelo parte de la idea de que debe prestarse atención y emprenderse acciones en diversos ámbitos —administración, contabilidad, gobierno corporativo y sentencias a los delitos— para ejercer un efecto significativo y mejorar así la confianza pública en el sistema de libre mercado, y sus controles y equilibrios.

Acción de la administración

Desde que Enron se convirtiera en ícono de desconfianza, malversación, conducta criminal y debilidad del sistema de libre mercado, los líderes de negocios y administradores estadounidenses no han generado los suficientes discursos, artículos o declaraciones públicas sobre el delito de cuello blanco. Poco después de que saliera a la luz la historia de Enron, uno de los primeros comentarios de los directivos de las empresas como grupo fue de la Business Roundtable, que comprende a los principales directores generales de las compañías más grandes e importantes de Estados Unidos. Este grupo exhortó a sus miembros a resistirse a un plan de la Bolsa de Valores de Nueva York diseñado para frenar los abusos relacionados con las opciones de compra de acciones para empleados y exigir que las compañías pusieran todos los planes de opciones accionarias a votación de los accionistas. La Business Roundtable entró en contacto con el presidente de la NYSE, Richard Grasso, y le informó que ese plan sería contraproducente y contrario a los negocios.[41] Más o menos ocho meses después, y con una corriente de apoyo de ciudadanos molestos para que se tomaran medidas contra los comportamientos carentes de ética e ilegales que se habían generado, la Business Roundtable cambió de parecer y publicó un anuncio de toda una página en apoyo de las reformas corporativas. La confianza en la integridad directiva sufre cuando el público observa la falta de un decidido liderazgo de negocios para corregir los problemas, los pocos ejemplos de modelos de rol con un comportamiento "correcto", los castigos tan indulgentes a los delincuentes de cuello blanco convictos y los pocos esfuerzos por corregir los errores del sistema.[42]

Un ejecutivo que expresó su preocupación por la necesidad de una participación proactiva de la administración fue Henry Paulson, director general de Goldman Sachs & Co. Propuso que a los directivos corporativos debía exigírseles devolver toda ganancia por la venta de acciones que no tuviera más de un año antes de una bancarrota. Además, recomendó que las opciones de compra de acciones para los empleados debían tratarse como gasto en la cuenta de resultados de la empresa.[43]

La reciente exigencia de la SEC en el sentido de que los directivos corporativos de las empresas públicas certifiquen sus estados financieros puede ser un disuasivo al mal comportamiento de cuello blanco.[44] La integridad de la práctica de la administración profesional también se beneficiaría con una respuesta autogenerada. Los administradores pueden trabajar con sus asociaciones profesionales para identificar las causas del delito de cuello blanco y hallar formas de reducirlo. Prestar más atención a los códigos de conducta y ética es otra forma de abordar el comportamiento delictivo de cuello blanco y sus tentaciones.

Los administradores deben presentarse en persona o mediante sus agrupaciones profesionales y revelar sus métodos para restablecer la confianza pública en los negocios y la economía. El público espera con ansia comunicaciones e informes sobre lo que se hace dentro de las organizaciones para proteger sus inversiones e intereses.[45] Resistirse a las sugerencias razonables de reformar la concesión de opciones accionarias a los directivos de más alto nivel y culpar a los demás, como los medios de comunicación, los políticos e incluso a los accionistas, de la podredumbre que se está descubriendo puede ir en detrimento de la talla moral y el futuro de la administración como una profesión valiosa.

Una medida para combatir el delito de cuello blanco es empezar con el cuadro ejecutivo en la cúspide de las organizaciones. Mediante su comportamiento, pronunciamientos y estilo, los ejecutivos pueden establecerse como modelos de liderazgo aceptable, legal y moral. Como ejemplos, los líderes respetados pueden proyectar el estilo y los comportamientos que cabe esperar de otros administradores al enfrentar decisiones.

Sistema contable

Los escándalos de Enron de 2001 y 2002 señalan la necesidad de una reforma contable. Uno de los problemas en Enron fue que la empresa Arthur Andersen fungió como auditora independiente y como consultora externa, lo que constituía un posible conflicto de intereses.

Parece muy difícil separar las preguntas duras del auditor del consejo consultivo. Muchos líderes del sector contable aún niegan un conflicto de intereses cuando se ofrece consultoría a la misma empresa que se audita. Sin embargo, los estudios demuestran que en promedio por cada dólar de honorarios por concepto de auditoría, los clientes pagan a sus contadores 2.69 dólares por concepto de consultoría.[46] Esto desencadena la percepción de que 1) la consultoría es más importante que la auditoría y de que 2) los auditores envían a los clientes con los consultores de las empresas contables por trabajo. Cada año se realizan miles de auditorías perfectamente exactas, muchas de las cuales las llevan a cabo las mismas empresas que ofrecen apoyo y consejo de consultoría. No obstante, la percepción de conflicto de intereses es ahora un tema con carga emocional y política. La separación de consultoría y auditoría debe ser obligatoria.[47]

Además de esta separación, es probable que surja de las propuestas legislativas actuales la obligación de rotar a los auditores cada determinada cantidad de años. Esta rotación proporcionaría una visión fresca sobre registros, datos y sistemas. El hecho de que los auditores revisen el trabajo de otros auditores debe mejorar la calidad de la auditoría.

Más de la mitad de los hogares en Estados Unidos poseen acciones de manera directa o mediante fondos mutualistas. Por ello, es importante la percepción que tengan de las corporaciones. Son necesarias las medidas directivas de separar la consultoría de la auditoría y tener una visión fresca sobre los libros financieros. Los directivos de las corporaciones pueden emprender estas medidas de inmediato para que el público observe con toda claridad que los directivos de las empresas no permitirán ni siquiera la percepción de un conflicto de intereses.

Sistemas de gobierno

Los inversionistas dependen del consejo de administración para gobernar la empresa, para establecer su tono y rumbo estratégicos y para mejorar el valor de sus accionistas. Una de las principales responsabilidades del consejo consiste en comunicarse con el director general de la compañía, contratarlo y despedirlo.[48]

Por ley, los consejos de las compañías públicas prometen cumplir con dos obligaciones cruciales para la corporación y sus accionistas: el deber de cuidar y el deber de lealtad. El deber de cuidar significa que los directores deben actuar como lo harían personas razonables y prudentes en circunstancias similares. Los directores deben hacer un esfuerzo razonable por obtener la información necesaria para tomar decisiones razonables. No deben sólo dar el visto bueno a las propuestas y acciones de la dirección. El deber de lealtad significa que los directores deben hacer a un lado sus intereses personales y actuar en beneficio de los intereses de la corporación.

En Enron al parecer se perdió el control del gobierno de la empresa. Las revisiones de los estudios de gobierno, los testimonios ante los comités y otros informes señalan que el consejo de Enron optó por ignorar diversas prácticas cuestionables, en violación a su responsabilidad fiduciaria.[49] Con su silencio e inacción, también permitió que la empresa participara en muchas empresas arriesgadas, como establecer y operar fondos accionarios privados y realizar actividades fuera de los libros. El consejo no protegió a los accionistas de Enron de operaciones cuestionables.

Además, la falta de independencia del consejo respecto de los ejecutivos de alto nivel al parecer permitió descuidar la supervisión de las transacciones contables y financieras. El caso de Enron ilustra que una parte del equipo directivo recurría al engaño o el consejo no estaba "atento al cumplimiento del deber". En virtud de que los accionistas no son los que velan por las transacciones financieras, es el consejo el que debe fungir como organismo de control. Si el consejo tiene una relación estrecha con el equipo ejecutivo de la empresa, tal vez no sea tan cuidadoso, escéptico o crítico.

Sentencia y disuasión

Samuel Insull, Ivar Krueger, Bernie Cornfeld, Robert Vesco, Ivan Boesky, Charles Keating y los directivos del proyecto Ford Pinto pasaron poco o ningún tiempo en prisión. La serie de casos judiciales desencadenados por el deceso de Enron quizás ilustre además que los delincuentes de cuello blanco reúnen recursos significativos, abogados poderosos y hábiles, presión política y una interminable estela de documentos para encubrir sus actividades.[50] Una gran mayoría de los delincuentes de cuello blanco nunca llegan a la sala de un tribunal, y de los que sí llegan, a muchos nunca se les juzga.[51] La complejidad de los casos de cuello blanco puede ser sorprendente. Por ello, los fiscales se muestran a veces renuentes a caminar por la ciénega. Esta renuencia tal vez se atenúe en el entorno actual en el cual el público exige acción y envía señales claras de que deben procesarse los casos de cuello blanco e introducirse una disuasión mucho más fuerte en las consideraciones de sentencia.

La disuasión se basa en tres factores: severidad, celeridad y certeza del castigo. Los periodos de cárcel constituyen una supuesta disuasión implícita para los ejecutivos, que pertenecen a un grupo en el que son importantes la condición social, el poder y la imagen.[52] La idea y las ramificaciones de ir a prisión puede ser un disuasor poderoso para algunos delincuentes o maquinadores de cuello blanco potenciales.[53] Ver que al culpable lo envían a prisión, recibe publicidad negativa y es avergonzado debe desalentar la comisión de delitos similares.

Sentencias severas

A la luz de la gravedad del delito de cuello blanco, el sufrimiento de las víctimas, la necesidad de un apego estricto a un debido proceso justo y el interés público en la forma como se manejan estos casos, recomendamos sentencias más severas. Cuando las víctimas son inversionistas inocentes, consideramos que las sentencias de los delincuentes más atroces deben consistir en un periodo de prisión "real". Proponemos sentencias en prisiones federales de moderada o máxima seguridad, no en el "Club Feds" con una sentencia promedio de 16 meses. La sentencia penal común en promedio es de 42 meses, y acaso los delincuentes de cuello blanco deban purgar algo mucho más cercano a ese periodo.

Sanciones administrativas y civiles

Los delincuentes de cuello blanco pueden estar sujetos a sanciones administrativas y civiles además del castigo por parte de un tribunal penal.[54] Estas sanciones pueden incluir la pérdida de la licencia profesional (p. ej., contadores públicos certificados, corredores de valores, analistas financieros registrados), multas, indemnización a las víctimas y juicios privados. Este marco de "sanción" doble (administrativa/civil y penal) lo promueven organizaciones gubernamentales (federales y estatales) e individuos.[55]

El caso de Martha Stewart Omnimedia es un ejemplo que tal vez ilustre cómo procedería la ley civil en varios casos. Stewart es integrante del consejo de administración y directora general de su empresa. Es sospechosa de abuso

de información confidencial y obstrucción de la justicia en la venta de las acciones de ImClone Systems. Vendió 3 928 títulos de ImClone a 58 dólares cada uno el 27 de diciembre de 2001. Al día siguiente, la Federal Drug Administration le negó a ImClone su solicitud de vender su fármaco contra el cáncer Erbitux. Aun cuando Stewart está absuelta de cargos criminales, enfrenta demandas colectivas por la supuesta disminución de valor y clientela de su compañía.[56]

Debe aplicarse una severidad absoluta en las sentencias de prisión y en las sanciones administrativas y civiles contra los ejecutivos, administradores e instituciones condenados por delitos de cuello blanco atroces. Estos castigos mostrarían al público y a la población de administradores las consecuencias de los delitos de cuello blanco más perjudiciales.

Penas financieras

Los administradores deben entender que si cometen delitos, tal vez también tengan que pagar multas e indemnizaciones, además de purgar periodos reales en la cárcel. Si se demuestra que los delincuentes de cuello blanco se beneficiaron financieramente a expensas de los accionistas, debe exigírseles que les paguen o los indemnicen. Las penas financieras fuertes deben servir como disuasivo adicional de ese comportamiento.[57] En Europa, se investiga primero el valor neto del delincuente y luego se impone la multa.[58]

Algunos consideran que las multas son un disuasivo más efectivo que la prisión. Gordon y Glaser descubrieron en general que las multas se asociaban con una menor probabilidad de arrestos posteriores a la sentencia y revocaciones de libertad condicional que los periodos de prisión. Estos investigadores sostienen que las multas tal vez representen un "castigo lo bastante destacado para el individuo, pero no demasiado para producir consecuencias negativas".[59]

Avergonzar a los delincuentes

Otra posible sanción consiste en "avergonzar" a los delincuentes condenados. Avergonzar supone dirigir la atención pública a los nombres y acciones de los delincuentes de cuello blanco condenados.[60] Hacer que los vean subiendo la escalera hacia la sala del tribunal y difundir la identidad de los delincuentes junto con una descripción de sus delitos son acciones que los clasifican como delincuentes. La vergüenza es una sanción pública y que puede agregarse al repertorio de castigos de los delincuentes de cuello blanco.

Medidas adicionales para los administradores

Además de las recomendaciones anteriores, los administradores pueden emprender ciertas medidas de inmediato. Estos puntos de partida ilustran que los administradores se toman con seriedad la disuasión de los delitos de cuello blanco y no condonan el comportamiento delictivo que ejerce un efecto negativo en todo el sistema de mercado, empleados, comunidades, inversionistas y la imagen de los negocios en general. Los administradores que esperan generar un cambio real para enfrentar el delito de cuello blanco pueden hacer lo siguiente.

Código Nacional de Conducta

Cree un Código Nacional de Conducta que firmen los administradores y comuníquelo por medio de una asociación profesional, organismo gubernamental, institución educativa o algún otro grupo respetable. El código debe abarcar una serie de principios sobre la forma apropiada de hacer negocios. Establezca un sistema de supervisión de las empresas que se adhieran al código. Cada año, un evaluador independiente puede publicar el grado o calificación de la empresa. Estos grados se comunicarían luego al público.

Para mejorar la efectividad del Código Nacional de Conducta, éste debe incorporarse en la capacitación de los empleados de la compañía y servir como instrumento para aumentar la sensibilidad de los empleados respecto de los comportamientos aceptables. El código también debe supervisarse en toda la empresa para determinar si en verdad se practican sus principios.

Al adherirse a un Código Nacional de Conducta, las empresas integrantes indicarían al público que desean mejorar su comportamiento y que hacen frente al delito de cuello blanco. Sería una notificación pública de que los firmantes pretenden cumplir un estándar de conducta y práctica aceptable.

Recompensas al comportamiento ético

Introduzca en la evaluación de desempeño de la compañía y en las decisiones de ascenso y pago por méritos criterios de conducta ética para cada empleado, para hacer ver que el comportamiento ético se considera importante y forma parte del sistema de recompensas de la organización. Establezca una fuerza de trabajo de alto nivel que elabore una lista de las expectativas y criterios de comportamiento ético, para dar a ese comportamiento una importancia visible dentro de la organización.

Programa de premios a la ética

Desarrolle un programa de premios presidencial o de la dirección general a las mejores prácticas éticas. Un comité de selección de premios puede establecer los criterios, el formulario de propuesta y los procesos para nominar a los aspirantes a los premios y seleccionar a los ganadores. En este premio se reflejarían los casos extraordinarios de comportamiento ético reconocido que sirvan como ejemplos de lo que valora la compañía. El premio presidencial a la ética debe reconocer a los individuos que manifiestan los criterios éticos más elevados en la realización de sus labores.

El presidente debe hacer hincapié en la importancia de este premio en los medios de comunicación de la compañía. Las razones para crear el premio deben presentarse

con toda claridad. Debe alentarse a los directivos para que participen como nominadores a fin de que se encuentren, analicen y se hagan circular en la empresa los ejemplos extraordinarios.

Conoco creó en 1999 un Premio Presidencial para un programa de Ética en los Negocios. Al cabo de un año de planeación y depuración, el programa se aplicó en toda la compañía. La finalidad del premio era "apoyar y reconocer la ética como uno de los cuatro valores medulares de Conoco", para reconocer los "ejemplos extraordinarios de liderazgo que demuestran la excelencia en el comportamiento" y ofrecer "modelos de rol cuyo comportamiento encarna lo que Conoco significa".[61]

Miembros de consejo independientes

Los consejos de administración deben estar constituidos por una mayoría de miembros independientes o externos calificados. Aunque el consejo de Enron aparentaba independencia, formó relaciones estrechas con los ejecutivos de más alto nivel. Esto generó un examen menos crítico de las actividades que al final devastaron a la compañía. Imponer un límite de tiempo de permanencia (p. ej., cinco, seis, siete años) para ocupar asientos en los consejos reduciría algunas de las relaciones estrechas que se dan con tanta frecuencia.

En 1989, Colgate instrumentó un plan que exigía que su consejo de administración se constituyese por completo por miembros independientes externos, salvo el director general de la empresa.[62] No se permiten miembros que tengan lazos con la compañía, y los miembros del consejo no pueden recibir de la compañía ningún honorario por concepto de consultoría, legal o de cualquier otro tipo que no sea como miembros del consejo. En los años 2001 y 2002, el desempeño del consejo de Colgate se clasificó entre los 10 mejores consejos de administración de Estados Unidos de los más de 200 que revisó la revista *Business Week*.

General Electric también asumió un papel ejemplar al contar con muchos miembros de consejo independientes. Éstos agregaron a tres miembros independientes para sustituir a dos miembros internos. Jeffrey Immelt, director general de GE, comentó: "Lo que logramos en GE es una gran cultura, que sólo se mejora con un consejo grande, fuerte e independiente".[63]

Instituto de gobierno

La creación de un instituto de gobierno financiado por corporaciones, bancos de inversión, la SEC, fundaciones y fondos privados para instruir, capacitar y preparar a miembros de consejo proporciona la reserva de talento necesaria. La mejora en la calidad y la reserva de los aspirantes a miembros de consejo genera un mucho mejor gobierno.[64] Elliot y Schroth proponen que la SEC, que es una parte independiente, puede desempeñar una función importante en la certificación de miembros de consejo.[65] Al revisar las credenciales, capacitación y antecedentes de los miembros del consejo, los inversionistas pueden decidir si quieren hacer más inversiones o retirar su propiedad con base en las competencias de los miembros del consejo.[66]

Los críticos tal vez digan que no vale la pena que los posibles miembros de consejo pierdan el tiempo en la escuela, sometiéndose a una certificación o incluso a una revisión. Pero la realidad es que miles de personas inteligentes, preparadas, experimentadas y competentes se ofrecerían voluntariamente a entrar en la reserva de aspirantes a miembros de consejo. Servir en un consejo de administración con buenas intenciones, dedicación, compromiso, lealtad y el deseo de ser agente fiduciario de los accionistas puede ser de nuevo una función prestigiosa y en demanda. El servicio en el consejo puede basarse en una certificación y revisión, lo que mejoraría la confianza del público en el consejo de administración.[67]

Evaluaciones de los miembros del consejo

En la actualidad, sólo 40 por ciento de las corporaciones grandes realiza evaluaciones de desempeño formales a sus consejos de administración. Las evaluaciones individuales de los miembros son incluso menos comunes y resultan controvertidas.[68] Muchos miembros de consejo se muestran renuentes a que los evalúen. Quienes critican este tipo de evaluaciones alegan que generan conflicto, competencia y comportamientos disfuncionales en los miembros. Los buenos candidatos quizá no se sientan atraídos a los puestos de consejo. Las evaluaciones de desempeño hacen que servir en un consejo resulte demasiado difícil y hasta fastidioso.

Las razones y dificultades que se enfrentan en oposición a las evaluaciones de desempeño están bien planteadas, pero no son tan convincentes desde los últimos escándalos. Esta renuencia y resistencia se han apagado un poco, pues la nación trata de establecer los aspectos positivos y estabilidad del sistema económico. Por tanto, pese a las dificultades y objeciones, deben realizarse evaluaciones regulares del consejo y del desempeño de sus integrantes, recabando para ello las aportaciones de cada miembro, de los directivos que trabajan con el consejo y de terceros externos (p. ej., proveedores).

Dayton Hudson, Bell South, Raytheon y Gillette emplean sistemas de evaluación del desempeño desde hace muchos años y los resultados complacen a estas empresas. Por ejemplo, Dayton Hudson recurre a un proceso formal cada año en el que revisa las responsabilidades y desempeño de cada miembro del consejo.[69] Para impedir que las evaluaciones se vuelvan mecánicas o poco naturales, el formato y el enfoque se modifican periódicamente.

Otro ejemplo de programa de evaluación del desempeño del consejo es el del Minnesota Council of Non-Profits. En este consejo se emplea la evaluación para ayudar a los miembros del consejo a entender su función, fomentar

el cumplimiento de sus responsabilidades y mejorar su desempeño. El presidente del consejo se vale de una serie de reuniones de retroalimentación programadas en forma regular para mejorar el desempeño de los miembros y el valor de las reuniones de consejo formales.[70]

Cuando se instrumenta un sistema de evaluación, los resultados deben tabularse, organizarse y transmitirse al presidente del consejo y cada miembro por separado. Por más impreciso que sea cualquier esfuerzo inicial de evaluación del desempeño de los miembros, debe mostrar públicamente la voluntad de éstos a que se evalúe su desempeño. Los inversionistas buscan señales de que los consejos de administración tratan de mejorar sus actividades de gobierno.[71]

Línea directa con los miembros del consejo

Cree y permita que haya un lazo de comunicación privado y confidencial con el consejo, independiente del escrutinio y la auditoría de los mandos superiores y medios. Este canal de comunicación sirve para empleados, gerentes, inversionistas, clientes, proveedores y jubilados. La conexión con el consejo se usaría para dar ejemplos positivos o negativos de comportamiento de cuello blanco. Nadie censuraría la comunicación, y el consejo revisaría cada comentario y respondería al emisor en un marco temporal razonable.

ProQuad Victoria en Australia se comprometió con un sistema de comunicación abierta entre su consejo y empleados, voluntarios y clientes.[72] La compañía decidió que tener una comunicación abierta generaría más compromiso, consecución de metas, y adopción de su misión y valores. La comunicación se lleva a cabo en forma oral, visual y en formato impreso. El consejo responde las preguntas lo más pronto posible, con toda la gama de opciones de comunicación.

Educación en materia de delitos de cuello blanco

Los programas de capacitación para directivos y empleados sobre los comportamientos y motivaciones que constituyen los delitos de cuello blanco, los remedios civiles y penales, y los costos de estos actos delictivos son ya una oferta regular. Al respecto puede ser de provecho impartir cursos breves que mejoren los conocimientos y la comprensión de los empleados. A los programas de capacitación debe llevarse a expertos destacados en delitos de cuello blanco para que hagan una revisión concienzuda de la historia, datos y ramificaciones legales de estos delitos.

El programa de capacitación puede actualizarse y renovarse para introducir los mejores ejemplos, cambios legales, casos recientes y otros sucesos importantes relacionados. Todo el equipo ejecutivo iniciaría la primera sesión de capacitación para mostrar su respaldo al programa.

Institutional Shareholder Services (ISS) realizó una encuesta sobre el mejoramiento del gobierno corporativo. El consejo especial del ISS descubrió que la capacitación a miembros de consejo era infrecuente y, por tanto, la recomendó. Pocos miembros de ISS respaldaron la recomendación. Luego vinieron los escándalos de Enron, WorldCom y otras compañías. De pronto, hubo un interés cada vez mayor en el concepto de capacitación en el ISS, lo mismo que en otras compañías.[73]

International Finance Corporation, brazo del World Bank Group en el sector privado, instituyó un programa de acreditación de "director público" en 2001. La capacitación cubre "la función del director de una compañía y el consejo" y las "finanzas de los directores no financieros". Cada capacitando debe aprobar un examen. Uno de los resultados es que ahora los "directores públicos" pueden analizar asuntos fuera de su propia especialidad (p. ej., leyes, finanzas, mercadotecnia, administración de recursos humanos).[74]

Boletín sobre delitos de cuello blanco

Establezca por medio de un boletín (impreso y/o electrónico) una serie de ejemplos regulares de delincuentes de cuello blanco procesados y sentenciados. Señale a los delincuentes, sus delitos, la situación y el entorno, la sentencia y la postura de la compañía sobre el delito por el que se procesó y sentenció al delincuente. Estos casos transmitirán a directivos y empleados las consecuencias de esas conductas.

En el boletín debe hacerse hincapié en la responsabilidad de cada empleado de comunicar cualquier comportamiento de cuello blanco sospechoso dentro de la empresa; deben desalentarse las acusaciones frívolas, producto de represalias y carentes de fundamento, y esto debe exponerse con claridad en el boletín. El boletín también debe advertir que no se tolerará la negligencia benigna ni ignorar el comportamiento delictivo de cuello blanco. El apoyo activo por parte del nivel ejecutivo a la comunicación abierta, según el código de ética de la compañía, y la realización justa de revisiones prontas y concienzudas de las acusaciones deben ser bienvenidas y aceptadas.

Las acciones del nivel ejecutivo son importantes como modelos de rol para crear una cultura en la compañía que no acepte el delito de cuello blanco ni tampoco ninguna forma de conducta delictiva. El compromiso y la participación de todo el equipo directivo en algunos de los pasos propuestos darían evidencias visibles y continuas del compromiso de la dirección con el comportamiento ético y legal. Sugerimos que no se permitan en una organización actitudes silentes ni la renuencia a participar en el combate activo al delito de cuello blanco, y que tampoco se ignore la codicia potencial en los rangos de cuello blanco.

Participación conjunta: Administradores, inversionistas y público

Hay ya cerca de 300 leyes federales referentes a fraude y tergiversación. Sin embargo, aún hay mucho por hacer. Nuestras recomendaciones se presentan en la tabla 1. Las recomendaciones no sólo están diseñadas para los problemas actuales, sino que se ofrecen como modelo para reducir el comportamiento delictivo de cuello blanco futuro sin tener que aprobar nuevas leyes. Lo que proponemos exige la participación de la dirección de las empresas, inversionistas y público en general para que sepan por sí mismos lo que las empresas hacen en términos de gobierno, prácticas contables y comportamiento directivo. Así, cuando a los inversionistas no les agrade lo que encuentren, podrán llevar sus inversiones a otra parte.

El inversionista informado puede y debe hacer elecciones perfectas basadas en un análisis cuidadoso y en el historial de las empresas examinadas. No hay ley, código de conducta o serie de sanciones en relación con el comportamiento delictivo que protejan por completo a los ciudadanos de todos los delitos de cuello blanco. Aunque las leyes y los procedimientos ayudan, los ciudadanos en lo individual deben ejercer la debida diligencia cada vez que se considere la compra de títulos accionarios, productos o servicios.

TABLA 1 **Disuasión del delito de cuello blanco: Recomendaciones y consecuencias**

Categoría	Recomendaciones	Consecuencias
Directivos	• Atentado a la moral; decir lo que se piensa en contra de los acuerdos dudosos y comportamientos inapropiados	• Imagen positiva, mejor reputación de los directivos
	• Creación de un código de conducta	• Un compromiso público con un desempeño correcto proyecta una buena voluntad positiva
	• Examinar y resistirse a compensaciones excesivas y planes de opciones accionarias; autorregulación de la dirección en materia de aumentos, salidas de efectivo, paquetes de indemnización excesivos	• Transmite sensibilidad y genera una impresión de justicia para contrarrestar la percepción de "avaricia"
	• Participación en el programa de capacitación	• Permite conocer y estar al corriente de los datos, costos y problemas de los delitos de cuello blanco
	• Premio Presidencial a la Ética	• Comunica la importancia del comportamiento ético a todos los empleados; sirve como modelo del comportamiento que se espera
	• Creación de boletín	• Recuerda continuamente las consecuencias del comportamiento delictivo de cuello blanco a los empleados
Sistemas contables	• Separación de prácticas de consultoría y contables	• Reduce la percepción y los incidentes de conflicto de intereses
	• Rotación de auditores	• Renueva la visión de los registros financieros y mejora el desempeño de los auditores, pues saben que otros auditores revisarán después su trabajo
Sistemas de gobierno	• Contar con una mayoría de miembros en el consejo que tengan independencia de acción respecto de la dirección	• Más atención y cumplimiento más riguroso de las responsabilidades fiduciarias
	• Creación de programas de desarrollo, instrucción y capacitación para miembros de consejo; requisitos de certificación	• Miembros de consejo mejor preparados y más competentes
	• Evaluación del desempeño de los miembros del consejo	• Mejora el desempeño y la reserva de candidatos a miembros de consejo
	• Establecimiento de un vínculo de comunicación	• Un consejo accesible y responsable genera más confianza
Castigo a delincuentes culpables	• Encerrar en prisiones "verdaderas" entre grupos de interés y consejo	• Desalienta la avaricia y el comportamiento fraudulento en los demás; mejora prácticas en términos de justicia y equidad; disuade
	• Multas sustanciales, indemnización	• Compensa a algunas víctimas
	• Vergüenza pública	• Avergüenza y humilla para que no se repita el comportamiento y los demás vean la humillación

Notas finales

[1]Byrne, J. A. Restoring trust in corporate America. *BusinessWeek*, 24 de junio de 2001, 30-35, y Nussbaum, B. Can trust be rebuilt? *BusinessWeek*, 8 de julio de 2002, 32-43.

[2]Behr, P., y Johns, C. Senators grill bankers over Enron. *Washington Post*, 21 de diciembre de 2002, EO1.

[3]Sutherland, E. H. 1940. White collar criminality. *American Sociological Review*, 5: 1-12.

[4]McLean, B. Monster M. *Fortune*, 2 de febrero de 2002, 22-25, y Borrus, A., McNamee, M. y Zegel, S. Corporate probes: A scorecard, *BusinessWeek*, 10 de junio de 2002, 42-43.

[5]Sutherland, *op. cit*., p. 1.

[6]Szockyi, E. 1999. Imprisoning white-collar criminals? *Southern Illinois Law Journal*, 23: 485-502. Referencia excelente sobre el concepto de comportamiento criminal de cuello blanco y disuasión.

[7]Reiss, A. J., hijo, y Biderman, A. D. 1980. *Data sources on white-collar law breaking*. Washington, DC: Government Printing Office: 4.

[8]Simpson, S. 2002. *Corporate crime, law, and social control*. Cambridge, RU: Cambridge University Press; y Balzar, J. White collar; black hats. *Los Angeles Times*, 3 de abril de 2002, 1-2.

[9]*Criminal sentencing statistics*, 2002. Washington, DC: U.S. Department of Justice.

[10]A menos que se indique lo contrario, los ejemplos son de Florian, E. Schemes and scams: A brief history of bad business. *Fortune*, 18 de marzo de 2002, 28-32.

[11]Slud, M. A century of scandal, *CNNMoney Online*, 28 de diciembre de 1999, *http://money.cnn.com/1999/12/28/investing/century_greed/*.

[12]Kornbluth, J. 1992. *Highly confident: The crime and punishment of Michael Milken*. Nueva York: Morrow.

[13]Stewart, J. B. 1991. *Den of thieves*. Nueva York: Simon & Schuster.

[14]Pizzo, S., Fricker, M. y Muoloi, P. 1991. *Insider job: The looting of America's savings and loans*. Nueva York: Harper Perennial.

[15]Simpson, *op. cit*., 10-12.

[16]Bureau of Criminal Justice Statistics, *Sourcebook of Criminal Justice Statistics Online*, 1998. http://www.Albany.edu/ sourcebook.

[17]Bureau of Justice Statistics Correctional Surveys, véase *http://www.ojp.usdoj.gov/bjs*.

[18]*FBI white-collar referrals, 2002*. Syracuse University: Transaction Records Access Clearinghouse.

[19]Coleman, J. 1994. *The corporate elite*. Nueva York: St. Martin's Press.

[20]Grimsley, K. D. Former Enron workers to get more severance pay. *Washington Post*, 12 de junio de 2002, EO1.

[21]Boss, M. S. y George, B. C. 2002. Challenging conventional views of white-collar crime. En Schichor, D., Gaines, L. y Ball, R. (eds.). *Readings in white-collar crime*. Prospect Heights, IL: Waveland Press: 26-48.

[22]Friedrichs, D. O. 1996. *White-collar crime: Trusted criminals*. Belmont, CA: Wadsworth: 39-45; y Moore, E. y Miles, M. 2002. The neglected victims and unexamined costs of white-collar crime. En Schichor, Gaines, y Ball (eds.), *op. cit*., 49-59.

[23]Partnoy, F. 2002. *Infectious greed*. Nueva York: Times Books.

[24]Koletar, J. 2003. *Fraud exposed: What you don't know could cost your company millions*. Nueva York: John Wiley.

[25]Bergal, J. White-collar crime costs U.S. firms roughly $600 billion a year. *Sun-Sentinel*, 5 de abril de 2002, 1-2.

[26]Traub, S. H. 1996. Battling employee crime: A review of corporate strategies and programs. *Crime and Delinquency*, 42: 244-256.

[27]Mondics, C. Enron officials could mount powerful defense against criminal charges. *The Philadelphia Inquirer*, 7 de marzo de 2002; Podjor, E. S. e Israel, J. H. 1997. *White collar crime*. St. Paul, MN: West Group; Brown, D. K. 2001. Street crime, corporate crime, and the contingency criminal liability. *University of Pennsylvania Law Review*, 149; 1295-1361, y France, M., y Carney, D. Why corporate crooks are tough to nail. *BusinessWeek Online*, 16 de julio de 2002. *http://www.BusinessWeek.com:/print/magazine/content*.

[28]Levi, M. 1999. *Fraud: Organization, motivation, and control*. Aldershot Hampshire, UK: Dartmouth Publishing Company.

[29]Cullen, F. T., Maakestad, W. J. y Cavender, G. 1987. *Corporate crime under attack: The Ford Pinto case and beyond*. Cincinnati: Anderson.

[30]Simon, D. 1999. *Elite deviance*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

[31]Friedrichs, D. O. 1996. *White-collar crime in contemporary society*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co.

[32]Sutherland, *op. cit*.

[33]Booth, R. A. 2001. Who owns a corporation and who cares? *Chicago Kent Law Review*, 77: 147-148.

[34]Collee, J. C., hijo, 1988. Declaración sobre el procesamiento del crimen de cuello blanco. Proceedings of Symposium 87: White-Collar Institutional Crime—Its Measurement and Analysis. Sacramento, CA: Depar-

tment of Justice, Bureau of Criminal Statistics and Special Services.

[35]Iracola, R. 1995. Criminal liability of a parent company for the conduct of its subsidiary: The spillover of the Exxon Valdez. *Criminal Law Bulletin*, 31: 3-18.

[36]Benson, M. L. y Moore, E. 1992. Are white-collar and common offenders the same? *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 29: 251-273.

[37]*United States Sentencing Commission and the Organizational Guidelines. Washington, DC: http://www.ussc.gov.presentedonjune6,2002.*

[38]Frederichs, *op. cit*., 318-324.

[39]Levinson, D. (Ed.). 2002. *How judges sentence guilty parties*. Nueva York: Sage Publications: 13.

[40]Abramowitz, E. y Bohrer, B. A. 2002. White-collar crime. *New York Law Review*, 20 (mayo): 5-10, y Murphy, D. E. 2002. The federal sentencing guidelines for organizations: A decade of promoting compliance and ethics. *Iowa Law Review*, 87: 697-707.

[41]Byrne, *op. cit*.

[42]Kapstein, M. y Wempe, J. 2002. *The balanced company: A theory of corporate integrity*. Nueva York: Oxford University Press.

[43]Blunt talk by an investment banker. *New York Times Online*, junio de 2002: *http://www.nytimes.com/2002/06/07/opinion.*

[44]Certification Pursuant to 18 U.S.C Section 1350 as Adopted Pursuant to Section 906 of the Sarbanes Oxley Act of 2002.

[45]Kapstein and Wempe, *op. cit*.

[46]Byrnes, N., *et al.* Accounting crisis. *BusinessWeek*, 28 de enero de 2002, 44-48.

[47]*Ibid*.

[48]Knepper, W. E. y Bailey, D. A. 1998. *Liability of corporate officers and directors*. Charlottesville, VA: Lexis Publishing.

[49]Elliott, A. L. y Schroth, R. J. 2002. *How companies lie*. Nueva York: Crown.

[50]Simpson, *op. cit*.

[51]Coleman, *op. cit*.

[52]Szockyi, *op. cit*.

[53]Chamblis, W. J. 1967. Types of deviance and effectiveness of legal sanctions. *Wisconsin Law Review*, 703.

[54]Benson, M. L. y Cullen, F. T. 1998. *Combating corporate crime: Local prosecutors at work*. Boston, MA: Northeastern University Press.

[55]Iwata, E. Corporate crime issues debated. *USA Today*, 7 de marzo de 2003, 2B.

[56]Scharf, J. White-collar criminals deserve punishment. *Santa Cruz Sentinel*, 7 de julio de 2002, 2-3.

[57]Weisburd, D., Waring, E. y Chayet, E. F. 2001. *White-collar crime and criminal careers*. Cambridge, RU: Cambridge University Press.

[58]Ruggiero, V. 1996. *Organized and corporate crime in Europe: Offers that can't be refused*. Aldershot Hampshire, UK: Dartmouth.

[59]Gordon, M. A., y Glaser, D. 1991. The use and effects of financial penalties in municipal courts. *Criminology*, 29: 651-676.

[60]Wens, J. B. O. 2001. Have we no shame?: Thoughts on shaming "white collar" criminals and the federal sentencing guidelines. *American University Law Review*, 49: 1047-1059.

[61]Hamilton, J. B., Smith, M. y Schick, S. 2002. Conoco's decision: The first annual president's award for business ethics. North American Case Research Association, 1-30.

[62]The corporation. Enero de 2003. *http://investor.colgate-palmolive.com/corp.gov.cfm.*

[63]Lavell, L. GE's mile-higher governance bar. *BusinessWeek* Online, 8 de noviembre de 2002. *www.BusinessWeek.com/biodaily/dnflash/nov2002/n/2002118-6942.htm.*

[64]Committee on Governmental Affairs. 8 de julio de 2002. The role of the board of directors in Enron's collapse. Washington, DC: United States Senate.

[65]Elliot y Schroth, *op. cit*., 150-151.

[66]*Ibid*.

[67]King, C. H. The director recruiting challenge. *The Corporate Board*. Julio-agosto de 2001, 13-16.

[68]Conger, J. A., Lawler, E., III y Finegold, D. L. 2001. *Corporate boards: New strategies for adding value at the top*. San Francisco: Jossey-Bass.

[69]*Ibid*, 108-109.

[70]How do we evaluate the board of directors? *www.nonprofits.org/npofaq/02/15.html.*

[71]Anechiarico, F. y Jacobs, J. 1996. *The pursuit of absolute integrity*. Chicago: University of Chicago Press.

[72]ParaQuad Victoria corporate policies. 2002. Véase *www.paraquad.asn.au/staff/policies/policies.html.*

[73]Shmukler, E. Back to school. *The Wall Street Journal*, 24 de febrero de 2003, R6.

[74]*Ibid*.

Caso

Casa 8.1: *Cómo manejar la violencia en el trabajo*

La Dirección de Seguridad y Salud Ocupacional (*Occupational Safety and Health Administration*, OSHA) del Departamento del Trabajo de Estados Unidos estima que cada año se asesina (con base en datos de la década de 1990) a cerca de 1 000 empleados, y que 1.5 millones sufren agresiones en el trabajo. La cantidad de homicidios en el trabajo asciende a más de 10 por ciento de todas las lesiones laborales fatales. Hay muchas teorías para explicar tanta violencia, pero es difícil dar con una fórmula precisa y que valga la pena para detener la violencia.

Un ejemplo de la dificultad que enfrentan los administradores se refleja en el caso del evaluador de software Michael McDermott, quien mató a siete personas en Edgewater Technology, Inc., compañía consultora por Internet de Wekefield, Massachusetts. Ahora purga una cadena perpetua sin derecho a libertad condicional.

Según los testigos oculares, McDermott llegó a la oficina de Edgewater Technology en Wekefield ese martes armado con un rifle semiautomático, una escopeta calibre 12 y una pistola. Para cuando la policía lo capturó en el área de la recepción, habían muerto siete empleados.

¿Qué fue lo que pudo ocasionar que McDermott, acusado de asesinato, "enloqueciera", como dijera un testigo al describir su comportamiento? ¿Qué pudo haberlo hecho precipitarse? ¿O en realidad se precipitó?

La extendida idea de que los hombres armados como McDermott surgen de pronto envueltos en una rabia asesina incontrolable está muy arraigada en la opinión popular con que suele caracterizarse estos sucesos: expresiones como "volverse loco" o "recurrir a las armas". La opinión prevaleciente es que los asesinos en masa están completamente fuera de contacto con la realidad (es decir, son psicóticos) y eligen a sus víctimas al azar.

Por el contrario, la mayoría de los "vengadores" del lugar de trabajo no explotan y empiezan a disparar de manera espontánea a cualquier cosa que se mueva. Por lo común, estos asesinos actúan con una tranquila deliberación, a menudo planean su agresión durante varios días, si no es que semanas o meses. Su preparación consiste en reunir el arsenal y determinar los medios de ataque más efectivos.

En su entrevista de despido, a McDermott se le garantizó que si alguna vez quería regresar, se le daría un puesto. Era claro que tanto la dirección como el personal lo tenían en baja estima. Se hizo una enorme fiesta para despedirlo.

Fuente: James A. Fox, *The Will to Kill: Making Sense of Senseless Murder* (Boston, Massachusetts: Allyn y Bacon, 2001); y Jeff R. Hearn y Wendy Parkin, *Gender, Sexuality, and Violence in Organizations: The Unspoken Forces of Organization Violations* (Thousand Oaks, California: Sage, 2002).

Además, los asesinos en masa en el lugar de trabajo suelen ser muy selectivos al elegir a sus víctimas. En lugar de un acto de demencia verdadero, su homicidio es un acto de venganza controlado. Eligen víctimas específicas en función de la percepción de daño ocasionado al perpetrador, quien tal vez se sienta víctima de una injusticia.

Por supuesto, resulta difícil considerar que muchos empleados asesinados en la matanza de Wekefield fueran responsables de algún modo de las adversidades de McDermott, por más paranoicas que fuesen sus percepciones. Pero si el motivo de éste era desquitarse de Edgewater Technology, ejecutar a cualquier empleado de esta empresa habría satisfecho su misión.

En muchos casos, los trabajadores muy contrariados imaginan toda una red de injusticias en el trabajo en la que casi todos participan. En efecto, buscan perjudicar a la organización por no haber sido justa, honesta y comunicativa. Trabajadores inocentes, aunque sin participación en el motivo de agravio del asesino, pueden ser elegidos como representantes de la empresa corporativa.

McDermott estaba molesto porque Edgewater Technology estaba a punto de ajustar su salario para regresar impuestos que él debía al IRS. Cabe la posibilidad de que, en su mente, la compañía había pasado de aliada a enemiga, estrechando la mano del gobierno federal para arruinarlo. Aparentemente vio en el asesinato en masa la oportunidad para dar un golpe preventivo en contra de la empresa.

El vengador del lugar de trabajo suele ser varón de raza blanca de mediana edad que considera que su trabajo y bienestar están en peligro. Al enfrentar otra decepción o fracaso más en el trabajo, siente que su carrera se le deshace en las manos. También cree que no es culpable de los problemas de su empleo. Más bien, es el gerente quien le dio labores insignificantes o no apreció su esfuerzo; son sus compañeros de trabajo los que reciben todo el reconocimiento cuando aumentan las ganancias; es el personal de recursos humanos el que quiere sacarlo.

Para reforzar su idea de una conspiración, el vengador del lugar de trabajo sufre por lo general un suceso catastrófico antes de su mortal embestida, el cual, en su mente, representa el colmo de los colmos.

En el caso de McDermott, el episodio que lo desencadenó todo quizá se haya relacionado con la reducción programada en su cheque de sueldo por razones de devolución de impuestos, lo mismo que la noticia de que estaba a punto de retirársele su automóvil. Al parecer, sus aflicciones financieras habían crecido tanto que ya no las toleraba.

Según informes de sus vecinos, McDermott era un "solitario". La mayoría de los asesinos en masa están aislados

social y psicológicamente. Lo que es importante, carecen de la compañía de amigos y familiares que los ayuden a atravesar con más facilidad los tiempos difíciles y a poner en perspectiva los problemas de empleo. Los periodos vacacionales como la Navidad intensifican en ocasiones los sentimientos de soledad, sobre todo en los individuos que carecen de sistemas de apoyo el resto del año.

Por desgracia, las familias agraviadas de las víctimas de Edgewater Technology comparten la tragedia que tantos otros han sufrido. Por cada incidente de homicidio en el lugar de trabajo, miles de trabajadores son agredidos o amenazados por algún compañero. Cuando los trabajadores de mediana edad enfrentan la reducción de plantilla, o cambios importantes que perturban su seguridad, confianza y rutina, hay una probabilidad mayor de que se considere la violencia como medio para corregir el mal, el dolor y la percepción de injusticia.

En respuesta a los niveles crecientes de violencia en el lugar de trabajo han surgido diversos libros, seminarios y consultores para que las compañías enfrenten la temible amenaza de la violencia en el trabajo. Algunos especialistas se enfocan en aspectos de seguridad, otros promueven técnicas de revisión efectivas de los empleados o canales de comunicación para alertar a la dirección sobre los trabajadores problemáticos.

El término "crear perfiles" se ha vuelto un lema para quienes buscan claves reveladoras con las cuales identificar a los posibles asesinos antes de que cometan sus crímenes. Si en efecto hay un perfil de los vengadores del lugar de trabajo común, ¿podemos detectarlos antes de que tomen en sus manos los asuntos y las armas? Lamentablemente, esas estrategias de predicción no son muy efectivas. Tal vez haya decenas de miles de empleados descontentos en lugares de trabajo grandes y pequeños que se sientan frustrados, que nunca sonrían y vivan solos, pero muy pocos traducirían alguna vez sus sentimientos internos de ira en una expresión de violencia externa.

Sin embargo, en el periodo posterior al asesinato en masa, todos se vuelven psicólogos cuando se trata de identificar el comportamiento asesino. A *posteriori*, vecinos y compañeros de trabajo descubren de pronto todos los indicios de advertencia que ignoraron antes, cuando quizá pudieron usar esa información para impedir la matanza. Como señaló uno de los compañeros de trabajo de McDermott después de oír sobre el tiroteo en Wakefield, "De inmediato supe que era McDermott". Por supuesto, como todos, el compañero de trabajo "lo supo" sólo después de que ocurriese el hecho trágico.

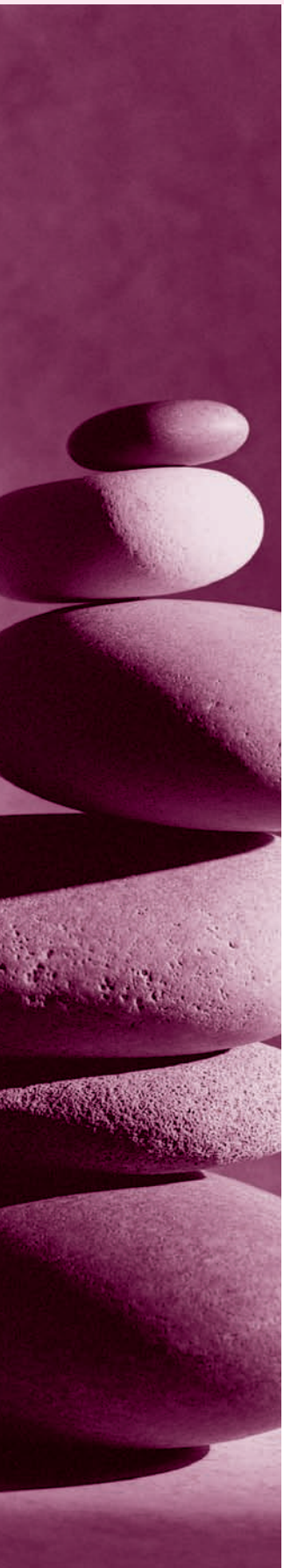
Además, si la dirección es demasiado proactiva y agresiva al detectar la llamada "bomba de tiempo activa", puede hacer mucho más daño que bien. Si este empleado percibe que lo señalan en forma negativa —aunque sea para obligarlo a ir a asesoría psicológica—, su resentimiento y sentimientos de persecución pueden intensificarse en realidad.

Aunque los administradores tal vez no puedan predecir al siguiente Michael McDermott, sí pueden esforzarse en mejorar la atmósfera del lugar de trabajo para todos. Si los activos humanos son el principal elemento en la vida de una organización, los administradores necesitan manejar el mal comportamiento de los empleados de manera pronta, tranquila y profesional. ¿McDermott manifestó los indicadores de que había una "bomba de tiempo activa" que identificaron los compañeros de trabajo? Analizar en retrospectiva lo ocurrido y lo que hicieron o dejaron de hacer los directivos posiblemente tenga que convertirse, como parte de la responsabilidad de la dirección, en una prioridad hasta que se entienda y afronte mejor la rabia, la venganza y la violencia del trabajador.

Preguntas:

1. ¿Se debe responsabilizar a los directivos de actos de violencia en el lugar de trabajo como el ocurrido en Edgewater Technology? ¿Por qué?
2. ¿Por qué es tan difícil diseñar una estrategia y un modelo de "perfil" precisos para identificar a empleados violentos como Michael McDermott antes de que cometan actos tan violentos y trágicos?
3. ¿Qué deben hacer los directivos de las empresas cuando sospechan que un empleado parece tener posibilidades de volverse violento?

CAPÍTULO NUEVE



Manejo individual del estrés

Objetivos de aprendizaje

Después de terminar el capítulo 9, usted podrá:

- **Definir** qué se entiende por estrés.
- **Describir** los componentes del modelo de estrés organizacional.
- **Explicar** la diferencia entre una estrategia dirigida al problema y otra a las emociones para enfrentar el estrés.
- **Analizar** la influencia que ejerce el estrés en los sistemas corporales.
- **Identificar** algunas variables que moderan los procesos de estrés.
- **Describir** varios modelos organizacionales e individuales de prevención y manejo del estrés

La experiencia del estrés en el trabajo y la vida sin duda no es nueva. Nuestros ancestros prehistóricos enfrentaban el estrés cada vez que abandonaban sus cuevas y se topaban con el enemigo: el tigre dientes de sable.[1] Los tigres de antaño desaparecieron, pero los reemplazaron otros depredadores: carga de trabajo, jefe fastidioso, problemas de cómputo, fechas límite, reducción de plantilla, fusiones, puestos mal diseñados, falta de armonía conyugal, crisis financieras y ritmos de cambio acelerados. Estos depredadores del trabajo y la vida cotidiana interactúan y generan estrés en los individuos tanto dentro como fuera del trabajo.

El 11 de septiembre de 2001, una serie de ataques terroristas trágicos y devastadores generaron estrés traumático no sólo en Nueva York, Washington, D.C. y Pennsylvania, sino en todo el mundo. Los trabajadores víctimas en el World Trade Center y el Pentágono apenas iniciaban sus jornadas laborales.[2] De pronto, los terroristas atacaron, y las compañías, los individuos y las familias experimentaron un enorme estrés de vida y muerte. Los tigres dientes de sable de antaño fueron sustituidos por nuevos peligros, presiones e incertidumbres, incluso el impacto amenazador para la vida de terroristas como los que segaron la vida de miles de individuos en sus lugares de trabajo en ese día de septiembre de 2001.

En este capítulo nos centraremos sobre todo en el individuo que trabaja en las organizaciones y el estrés que se genera en este entorno. Buena parte del estrés que experimentan las personas en nuestra sociedad industrializada se origina en las organizaciones; mucho del estrés que se origina en otras partes afecta nuestro comportamiento y desempeño en estas mismas organizaciones. En un artículo, “Who Beats Stress—and How” (lectura 9.1 al final de este capítulo), se señala que lo que no entendemos sobre el estrés llenaría volúmenes. Su argumento es certero. Una dificultad para entender el estrés es que se ha definido en muchas formas diferentes. Empecemos este capítulo con nuestra definición de estrés.

¿Qué es el estrés?

El estrés tiene diferentes significados para las personas. Desde la perspectiva del lego, el estrés implica sentirse tenso, ansioso o preocupado. Científicamente, estos sentimientos son manifestaciones del estrés, una respuesta programada compleja a una amenaza percibida, que puede tener resultados positivos y negativos. El término *estrés* se define literalmente en cientos de formas en los estudios publicados sobre el tema. Sin embargo, prácticamente todas las definiciones se ubican en una de dos categorías; el estrés puede definirse como un estímulo o como una respuesta.

En la definición de estímulo, el estrés es una característica o suceso que genera una consecuencia perturbadora; es una definición cercana a la ingeniería, que se toma prestada de las ciencias físicas. En la física, la tensión (o estrés) es la fuerza externa que se aplica a un objeto, por ejemplo, la viga de un puente. La respuesta es "presión", que es el efecto que tiene la fuerza en la viga.

En una definición de respuesta, el estrés se percibe en parte como respuesta a algún estímulo, llamado estresor. Un estresor es un suceso o situación externo potencialmente perjudicial o amenazador. Sin embargo, el estrés es algo más que una simple respuesta a un estresor. En una definición de respuesta, el estrés es la consecuencia de la interacción entre un estímulo ambiental (un estresor) y la respuesta del individuo. Esto quiere decir que el estrés es resultado de una interacción única entre las condiciones del estímulo en el entorno y la predisposición del individuo a responder de determinada forma. En el marco de una definición de respuesta, definimos **estrés** como:

estrés
Respuesta adaptativa moderada por las diferencias individuales, consecuencia de cualquier acción, situación o suceso, que impone exigencias especiales a una persona.

> Respuesta adaptativa moderada por las diferencias individuales, consecuencia de cualquier acción, situación o suceso, que impone exigencias especiales a una persona.

estresor
Suceso o situación externo potencialmente perjudicial para una persona.

Nos parece útil ver el estrés como la respuesta que da la persona e identificar las condiciones del estímulo (acciones, situaciones, sucesos) como **estresores**. Esto nos permite centrar la atención en aspectos del ambiente organizacional que en potencia generan estrés. Que el estrés en verdad lo sienta o experimente un determinado individuo dependerá de las características únicas de esa persona. Además, observe que esta definición destaca que el estrés es una respuesta adaptativa.

En el contexto de nuestra definición de estrés, es importante entender que es resultado de enfrentar algo que nos impone exigencias especiales. *Especiales* aquí significa inusuales, física o psicológicamente amenazadoras o fuera de nuestro conjunto usual de experiencias. Iniciar una nueva tarea laboral, que nos cambien de jefe, tener un neumático desinflado, perder un vuelo, cometer un error en el trabajo, tener una reunión de evaluación del desempeño con el jefe, todas éstas son acciones, situaciones o sucesos que pueden imponer exigencias especiales. En este caso, son estresores *potenciales*. Decimos potenciales porque no todos los estresores impondrán siempre las mismas exigencias. Por ejemplo, tener una reunión de evaluación del desempeño con el jefe puede resultar muy estresante para Lynn y nada estresante para su compañera de trabajo Sabrina. Dicha reunión plantea exigencias especiales para Lynn, pero no para Sabrina. Para Lynn la reunión es un estresor; para Sabrina no.[3]

Para que una acción, situación o suceso genere estrés, el individuo debe percibirlo como una fuente de amenaza, desafío o perjuicio. Si no hay consecuencias percibidas —buenas o malas—, no hay potencial de estrés. Tres factores clave determinan si una experiencia tiene probabilidades de generar estrés: importancia, incertidumbre y duración. La *importancia* se relaciona con lo significativo que es el suceso para el individuo. Por ejemplo, supongamos que usted enfrenta un despido laboral. Cuanto más significativo sea para usted el despido, más probabilidades habrá de que se estrese. Si espera que después del despido venga un periodo de desempleo prolongado, quizá lo vea como un suceso más importante que si se le garantizara una recontratación inmediata.

JÚZGUELO USTED MISMO

¿ES RESPONSABLE LA ORGANIZACIÓN DEL ESTRÉS DE UN EMPLEADO?

El texto se refiere al estrés como la respuesta adaptativa que resulta de una situación que impone exigencias especiales a una persona. Si estas exigencias especiales se relacionan con el trabajo, ¿debe ser responsable el empleador? Un empleado así lo consideró. Veamos lo que sucedió.

James Carter era un trabajador de línea de ensamble de automóviles en General Motors Corporation. En el trabajo se le dificultaba seguir el ritmo de la línea de producción. La línea pasaba por su estación de trabajo mucho más rápido de lo que él era capaz de realizar y, por tanto, en ocasiones no podía llevar a cabo las operaciones de las que era responsable. La situación se hizo aun más estresante para James porque su gerente lo criticaba a menudo por no seguir el ritmo de trabajo de la línea. A la larga, el estrés fue demasiado y sufrió una crisis psicológica. Quería que lo compensaran por su "lesión mental" y recibir el pago por discapacidad laboral. GM argumentó que no fue el trabajo lo que ocasionó el problema; miles de trabajadores realizan en esencia la misma labor en las plantas de ensamble sin problemas. Era la reacción de Carter al trabajo, alegó GM, y por tanto la compañía no era responsable.

¿El estrés de Carter fue una lesión? ¿GM fue responsable? Júzguelo usted mismo.

Con *incertidumbre* nos referimos a una falta de certeza sobre lo que sucederá. Los rumores de un despido inminente pueden ser más estresantes para algunas personas que saber a ciencia cierta que las despedirán. En el último caso, al menos pueden hacer planes para enfrentar la situación. Con frecuencia, el "no saber" impone más exigencias en las personas que saber, aunque el resultado conocido se perciba como algo negativo.

Por último, la *duración* es un factor significativo. En términos generales, cuanto más prolongadas sean las exigencias especiales que se impongan, más estresante será la situación. Una tarea laboral desagradable que sólo dure uno o dos días puede ser medianamente molesta, pero si la misma labor durara seis meses, sería insoportable. La mayoría de la gente soporta periodos breves de actividad física tensa sin cansarse; sin embargo, prolongue la duración y hasta quienes tienen una mejor condición física se agotarán. Lo mismo puede decirse de los estresores. Al estrés de corta duración suele llamársele *estrés agudo*. Dura unos cuantos segundos, unas cuantas horas o incluso algunos días. Al estrés de larga duración, por otra parte, suele denominársele *estrés crónico*. El estrés crónico dura meses y años. Es la tensión continua experimentada por las personas del Oriente Medio o la agitación que las rivalidades étnicas generan en los pueblos de Chechenia y Rusia. También puede ser la presión no relacionada de un trabajo cuya realización resulta insatisfactoria, las constantes exigencias de un jefe poco razonable o la lucha interminable por progresar en la trayectoria profesional.

Modelo del estrés

Para la mayoría de los empleados, el trabajo y las actividades relacionadas con éste y el tiempo de preparación representan mucho más que un compromiso de 40 horas a la semana. El trabajo es una parte importante de nuestra vida, y el trabajo y las actividades no laborales son muy interdependientes. La distinción entre estrés en el trabajo y estrés en el hogar siempre ha sido artificial, por decir lo menos. Con el incremento explosivo de las familias con parejas trabajadoras en la última parte del siglo XX, incluso esta distinción artificial se ha vuelto borrosa. Sin embargo, nuestra principal preocupación aquí son los estresores relacionados con el trabajo.

El modelo que se aprecia en la figura 9.1 ejemplifica el vínculo entre los estresores organizacionales, el estrés y los resultados. Recuerde que en nuestra definición dijimos que el

estrés es una respuesta a una acción, situación o suceso que impone exigencias especiales a un individuo. Estas incidencias se representan en la figura 9.1 como *estresores*. Dividimos estos estresores en cuatro categorías principales: individuales, grupales, organizacionales y no laborales. Las primeras tres categorías se relacionan con el trabajo.

La experiencia del estrés relacionado con el trabajo y no laboral produce resultados conductuales, cognoscitivos y fisiológicos. El modelo indica que la relación entre estrés y resultados (individuales y organizacionales) no es necesariamente directa; tampoco lo es la relación entre estresores y estrés. En estas relaciones influyen los moderadores del estrés. Las diferencias individuales, como la edad, los mecanismos de apoyo social y la personalidad, se presentan como moderadores potenciales. Un *moderador* es un atributo valioso que influye en la naturaleza de una relación. Si bien hay numerosos moderadores muy importantes, centraremos nuestra atención en tres muy representativos: la personalidad, el comportamiento tipo A y el apoyo social.

El modelo del estrés ofrece a los administradores un marco para reflexionar en el estrés en el lugar de trabajo. En consecuencia, señala que tal vez se necesite intervenir y que esto puede ser efectivo para mejorar las consecuencias negativas del estrés. La intención de casi todo programa preventivo consiste en reducir la incidencia, intensidad y efecto negativo del estrés. El manejo del estrés pretende eliminar o reducir al mínimo sus consecuencias negativas. No obstante, la prevención y el manejo del estrés son difíciles, como ilustraremos más adelante en este capítulo.

Estresores laborales: Individuales, grupales y organizacionales

Los estresores son acciones, situaciones o sucesos que imponen exigencias especiales a una persona. Debido a que, en las circunstancias correctas, prácticamente cualquier incidencia impone exigencias especiales, la lista de posibles estresores es infinita. Limitaremos nuestro examen a una pequeña cantidad de estresores relativamente comunes en cada categoría de nuestro modelo de tres categorías específicas del trabajo.

Estresores individuales

conflicto de rol
Fenómeno que surge cuando una persona recibe mensajes incompatibles con el comportamiento de rol apropiado.

Los estresores en el plano individual se han estudiado más que cualquier otra categoría presentada en la figura 9.1. El conflicto de rol tal vez sea el estresor individual que se ha examinado en forma más generalizada.[4] El **conflicto de rol** está presente siempre que la conformidad de un individuo con un conjunto de expectativas laborales entra en conflicto con la conformidad con otro conjunto de expectativas. Entre las facetas del conflicto de rol se encuentran por ejemplo molestarse por exigencias laborales conflictivas de un supervisor y que lo presionen a uno para que se lleve bien con personas con las que no se es compatible. Al margen de si el conflicto de rol se deriva de políticas organizacionales o de otras personas, puede ser un estresor significativo para algunos individuos. Por ejemplo, en un estudio realizado por el Goddard Space Flight Center, se determinó que 67 por ciento de los empleados manifestaba cierto grado de conflicto de rol. En el estudio se descubrió además que los empleados de Goddard que experimentaron más conflicto de rol también manifestaban una menor satisfacción en el trabajo y una mayor tensión laboral.[5] Es interesante señalar que los investigadores también descubrieron que cuanto mayor era el poder o la autoridad de las personas que transmitían los mensajes conflictivos, mayor era la insatisfacción laboral producida por el conflicto de rol.

Hay un tipo de conflicto de rol cada vez más predominante que ocurre cuando los roles laboral y no laboral interfieren entre sí. Los roles no laborales más comunes en relación con esta forma de conflicto son los de esposo y padre. Equilibrar las exigencias de los roles laborales y familiares es una tarea cotidiana significativa para cada vez más adultos empleados.[6] La presión de trabajar hasta tarde, llevar trabajo a casa, pasar más tiempo de viaje y mudarse con frecuencia para progresar son algunos ejemplos de posibles fuentes de conflicto entre el trabajo y la familia.

FIGURA 9.1 **Modelo de estresores, estrés y resultados**

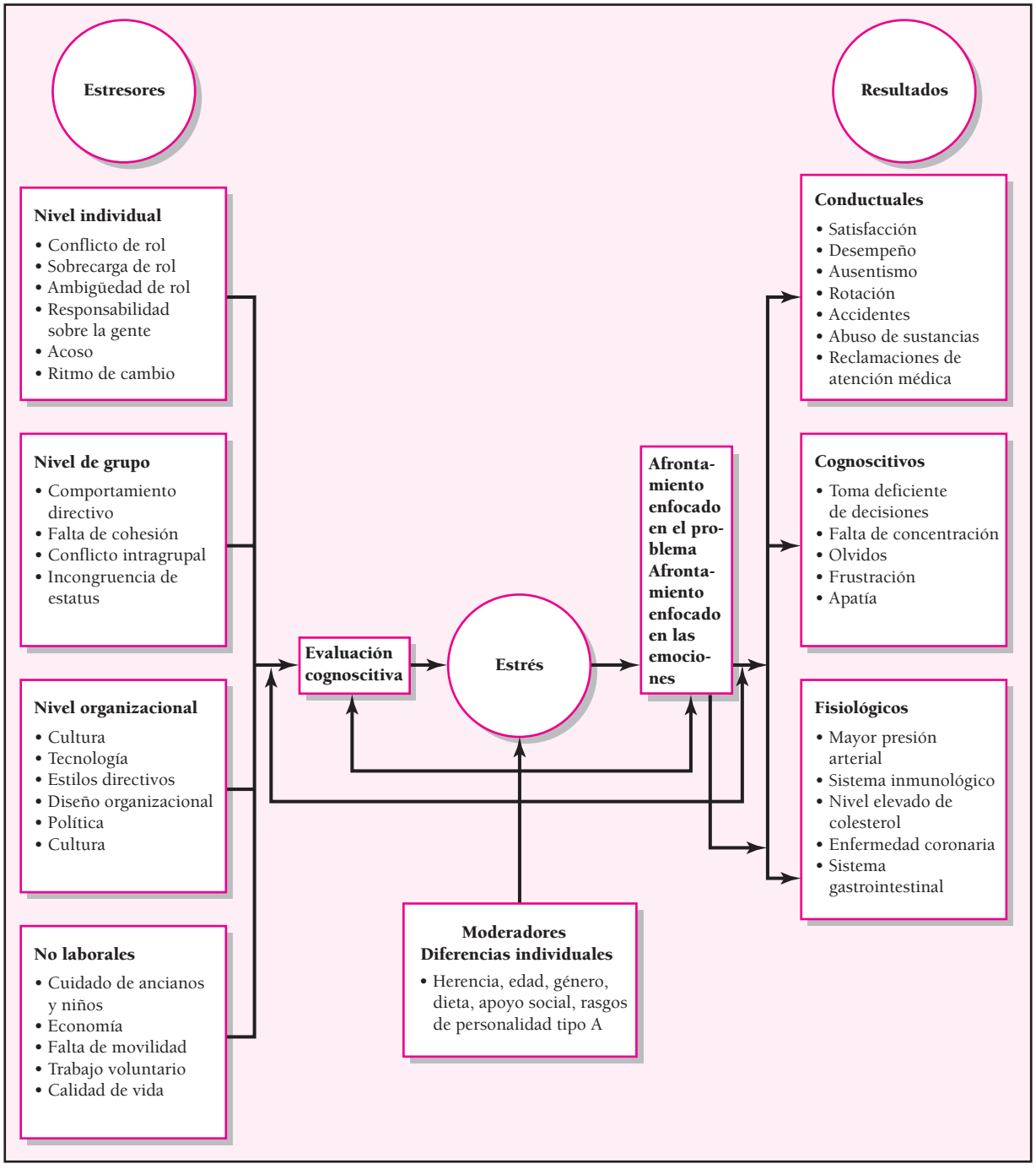
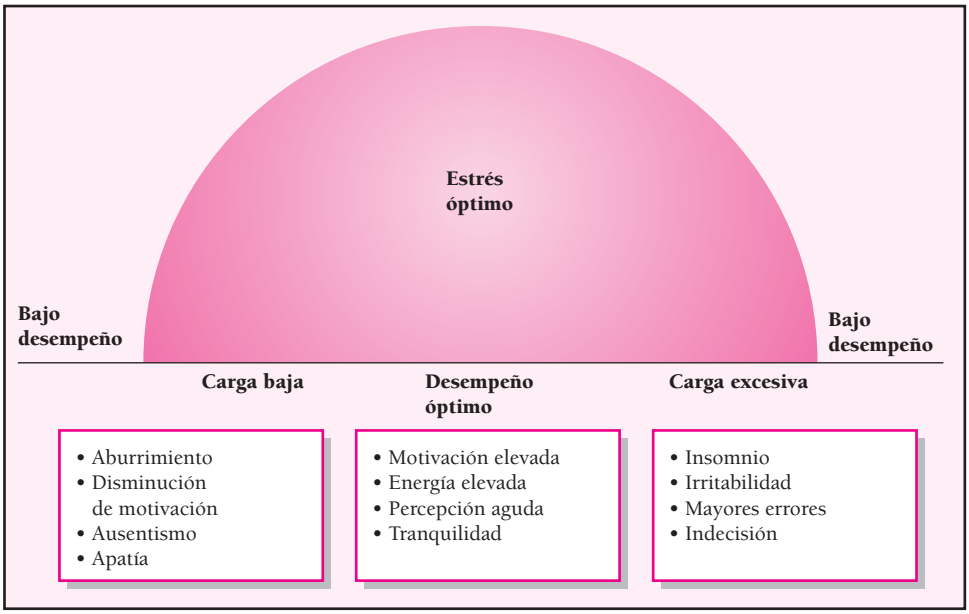


FIGURA 9.2 **Continuo de carga baja y carga excesiva**



Indicador de la administración

CÓMO RECONOCER SEÑALES DE ESTRÉS EN LOS EMPLEADOS

Como administrador debe estar alerta a las señales de estrés en sus subordinados. Un indicador es un cambio de comportamiento. Algunos de los cambios más comunes son:

1. Cuando un empleado por lo general puntual manifiesta un patrón de tardanzas (o cuando un trabajador responsable manifiesta un patrón de ausencias).
2. Cuando un empleado por lo normal gregario se retrae (o, menos frecuente, cuando un solitario se vuelve una mariposa social).
3. Cuando un empleado cuyo trabajo es por lo común pulcro y muestra atención a los detalles entrega trabajos sucios, incompletos o descuidados.
4. Cuando una persona que toma buenas decisiones empieza de pronto a tomar malas decisiones (o parece incapaz de tomarlas).
5. Cuando un empleado de trato fácil que se lleva bien con los demás se vuelve irritable y descortés.
6. Cuando un empleado normalmente bien arreglado descuida su apariencia.

Prácticamente todos hemos experimentado una sobrecarga de trabajo en un momento u otro, y la incidencia de esto va en aumento.[7] La sobrecarga puede ser de dos tipos: cualitativa o cuantitativa. La sobrecarga cualitativa ocurre cuando las personas sienten que carecen de la capacidad necesaria para realizar su trabajo o que los criterios de desempeño se encuentran en un punto demasiado alto. La sobrecarga cuantitativa, por otra parte, se deriva de tener demasiadas cosas que hacer o tiempo insuficiente para completar un trabajo. En la medida en que las organizaciones tratan de aumentar la productividad y disminuyen al mismo tiempo el tamaño de la fuerza laboral, aumenta la sobrecarga cuantitativa (lo mismo que el estrés). El despacho legal de Cleary, Gottlieb, Steen y Hamilton en Nueva York fue demandado por el padre de un asociado del despacho. El asociado, incapaz de afrontar a la carga de trabajo, se suicidó saltando del techo del edificio de la empresa.[8]

Desde el punto de vista de la salud, en numerosos estudios se establece que la sobrecarga cuantitativa puede ocasionar cambios bioquímicos, concretamente, elevación del colesterol en la sangre. En un estudio se examinó la relación de carga excesiva, carga baja y estrés entre 1 540 ejecutivos. Los ejecutivos que estaban en los extremos bajo y alto del espectro de estrés manifestaron más problemas médicos significativos. Este estudio señala que la relación entre estresores, estrés y enfermedades puede ser curvilínea, lo que significa que quienes tienen una carga baja y quienes tienen una carga excesiva representan dos extremos de un continuo, cada uno de los cuales con una cantidad elevada de problemas médicos.[9] En la figura 9.2 se presenta el continuo de carga baja a carga excesiva. El nivel de estrés óptimo proporciona el mejor equilibrio de retos, responsabilidades y recompensa. Los posibles efectos negativos de la sobrecarga aumentan cuando lleva aparejada una capacidad baja para controlar las exigencias de trabajo.[10] Las investigaciones señalan que cuando los individuos experimentan exigencias laborales elevadas con poco o nulo control sobre ellas, los cambios fisiológicos subsecuentes persisten incluso después de que los individuos abandonan el trabajo.[11]

Tal vez el estresor individual predominante sea el implacable ritmo de cambio que forma parte de la vida actual. En ningún otro periodo de la historia de la sociedad industrializada

experimentamos un cambio tan rápido en el mundo que nos rodea. En el último tercio del siglo XX aparecieron maravillas como los satélites de comunicaciones, las alunizaciones, los transplantes de órganos, la tecnología láser, las plantas de energía nuclear, los misiles balísticos intercontinentales, el transporte supersónico, los corazones artificiales y muchos otros avances de la era espacial. El ritmo de cambio dentro de las organizaciones no es menos extraordinario a principios del siglo XXI.

Por otra parte, muchas personas que experimentan muchos cambios no manifiestan absolutamente ningún problema de salud posterior. Por algunas razones, estas personas son lo bastante fuertes para resistir las consecuencias negativas de grandes dosis de cambio, mientras que otras no.

Las causas de esto son interesantes. Una investigadora organizacional, Suzanne Kobasa, propuso que los individuos que experimentan tasas elevadas de cambio sin sufrir en consecuencia problemas de salud pueden diferir en términos de personalidad de quienes sufren problemas de salud posteriores. Kobasa llama **resistencia** a esta característica de la personalidad.[12] Quienes tienen el rasgo de la resistencia como parte de su personalidad al parecer poseen tres características importantes. En primer lugar, consideran que pueden controlar los sucesos con los que se encuentran. En segundo lugar, están muy comprometidos con las actividades de su vida. En tercer lugar, manejan el cambio en su vida como un reto. En un estudio longitudinal para evaluar la teoría de las tres características de la resistencia, se estudió a directivos durante un periodo de dos años. Se descubrió que cuanto mayor era la característica de resistencia de un directivo, menor era el efecto de los cambios en la vida y en la salud personal de ese individuo. La resistencia al parecer compensaba, o amortiguaba, el efecto negativo del cambio.

resistencia
Rasgo de personalidad que parece amortiguar la respuesta de un individuo al estrés. La persona resistente asume que tiene control, está muy comprometida con las actividades de la vida y maneja el cambio como un reto.

La resistencia se propone como factor que reduce el estrés al modificar la percepción que se tiene de los estresores. La persona resistente puede trabajar en medio y alrededor de los estresores, mientras que la persona menos resistente se abruma y es incapaz de enfrentarlos. El resistente responde afrontando, tratando de controlar y tomando los estresores como un reto. Este tipo de respuesta por lo general genera mejores consecuencias conductuales, cognoscitivas y fisiológicas.[13]

Los estresores individuales abundan. No sólo ocasionan estrés, sino que también generan muchas consecuencias negativas. Como veremos más adelante en el capítulo, las consecuencias del estrés no sólo afectan la salud, sino también diversas variables relacionadas con el desempeño en el trabajo. En el recuadro de Encuentro organizacional siguiente se señala que el estrés quizá guarde relación con el comportamiento poco ético.

Estresores grupales, organizacionales y no laborales

Es extensa la lista de posibles estresores grupales y organizacionales. En el siguiente capítulo, por ejemplo, se abordan muchas características grupales, entre las que se hallan normas de grupo, liderazgo y jerarquía de condición social. Cada una de ellas puede ser un estresor para algunos miembros del grupo, lo mismo que los diferentes tipos de conflictos grupales que se analizan en el capítulo 10. Un problema al analizar los estresores grupales y organizacionales consiste en identificar los más importantes. En los siguientes párrafos subrayaremos brevemente los que consideramos los estresores más significativos.

Participación

La participación es el grado de inclusión de conocimientos, opiniones e ideas de una persona en el proceso de toma de decisiones. Para algunos, la participación forma una parte importante del trabajo en las organizaciones. Los grupos y las organizaciones que no fomentan o permiten la participación serán una fuente de frustración para quienes la valoran. De igual modo, otros se sentirán frustrados por las dilaciones que suelen asociarse con la toma de decisiones en participación. Otros más acaso perciban la toma de decisiones compartidas como una amenaza al derecho tradicional de un gerente o directivo de tener la última palabra. La participación actuará como estresor para estas personas.

Relaciones intragrupales e intergrupales

Las malas relaciones dentro y entre los grupos puede ser una fuente de estrés. Las malas relaciones pueden ser desconfianza, falta de cohesión, poco apoyo y falta de interés para escuchar y enfrentar los problemas que confronta un grupo o el miembro de un grupo.

¿ALGUNOS COMPORTAMIENTOS POCO ÉTICOS SE RELACIONAN CON EL ESTRÉS?

- ¿Alguna vez . . .
- se ha reportado enfermo cuando en realidad no lo estaba?
- le ha mentido a un jefe, subordinado o cliente?
- se ha tomado más tiempo de descanso o para comer del que debiera?
- se ha atribuido la idea de otra persona?
- ha exagerado el tiempo que dedica a alguna tarea de trabajo?

Si respondió "sí" a una o más de estas preguntas, pues bien, eso lo hace como a muchas otras personas. Pese al interés renovado en la ética de empleado y el empleador en los últimos años, la deshonestidad en el lugar de trabajo se está volviendo tan común como el viernes informal. Casi la mitad de los trabajadores cometieron actos poco éticos y/o ilegales en un año reciente, según una encuesta realizada por Ethics Officer Association y Chartered Life Underwriters y Chartered Financial Consultants.

Según los resultados de la encuesta, la atmósfera cargada de estrés en muchas organizaciones quizá sea la culpable. Al enfrentar las exigencias de tiempos extra, la necesidad de equilibrar trabajo y familia, y la inseguridad laboral relacionada con la reducción de plantillas, los trabajadores dicen que sienten más estrés que hace cinco años, lo mismo que más presión para actuar sin ética. "Las presiones cotidianas son extremas, y son esas presiones las que generan prácticas poco éticas", según John Driskill, vicepresidente de Society of Underwriters and Financial Consultants.

Fuente: Basado en parte en un comunicado de prensa del 5 de abril de 1997 de Associated Press.

Política organizacional

Los niveles elevados de comportamiento político en las organizaciones puede ser una fuente de estrés para muchos empleados. Las políticas de la oficina suelen citarse de manera constante como uno de los principales estresores en las organizaciones. La actividad política, la interpretación de papeles y las luchas de poder crean fricción, subrayan la compensación disfuncional entre individuos y grupos, y aumentan el estrés.

Cultura organizacional

Como los individuos, las organizaciones también tienen distintas personalidades. La personalidad de una organización es producto en parte de sus altos ejecutivos. Un equipo ejecutivo tirano y autocrático puede crear una cultura llena de temor. A Ernest Gallo se le atribuye ser un productor de estrés en Gallo Winery debido a la cultura que estableció con su estilo de dirección dura, insistencia implacable en el desempeño superior e intolerancia al fracaso.[14]

Falta de retroalimentación sobre el desempeño

La mayoría de la gente quiere saber cómo se desempeña y cómo percibe la dirección su trabajo. Ahora bien, muchas veces esta información se proporciona de manera muy autoritaria o crítica. La información derivada de la retroalimentación sobre el desempeño debe proporcionarse de forma que reduzca al mínimo el estrés, y en un sistema de comunicación abierto y bidireccional.

Oportunidades de desarrollo profesional inadecuadas

Los estresores relacionados con las oportunidades de desarrollo profesional son los aspectos del entorno organizacional que influyen en la percepción que tiene una persona de la calidad de su progreso profesional. Las variables relacionadas con la trayectoria profesional sirven como estresores cuando se vuelven fuentes de preocupación, ansiedad o frustración. Esto sucede cuando a un empleado le preocupa su obsolescencia real o imaginaria, considera que las posibilidades de ascenso son inadecuadas o se siente insatisfecho en general con la correspondencia entre sus aspiraciones profesionales y su posición actual.

Reducción de plantillas

La reducción de plantillas se asocia sobre todo con la disminución de recursos humanos por despidos temporales, desgaste, reorganización o jubilación anticipada.[15] En la medida en que las organizaciones se esfuerzan por reducir costos, son cada vez más los empleados despedidos por recortes de personal o que temen que haya una reducción de plantilla. En cualquier caso, se

UN ACTO DE EQUILIBRIO DE ESTRÉS: EL SALTO DE LA CASA AL TRABAJO DE NUEVO

La presión del trabajo obliga a cada vez más directivos de Europa a Asia, pasando por América del Norte, a considerar de cerca sus expectativas de desempeño como empleados. En la medida en que los trabajos en todo el mundo se vuelven cada vez más estresantes, complejos y difíciles, un periodo de renovación o regeneración se convierte en un asunto que los directivos deben considerar.

Ya se fueron los tiempos en que un directivo asignado o transferido a trabajar en otro país (p. ej., un directivo expatriado) sencillamente hacía que la familia empacara y se embarcara. En razón de los seres queridos y los cónyuges que ahora tienen su propia carrera, y por la importancia de la escolaridad de los hijos, una transferencia a ultramar introduce una forma de tensión en el equilibrio entre la vida laboral y la familiar.

En Europa, en donde las distancias geográficas no son de un océano a otro, surgió el "eurotrabajador a distancia". Esto quiere decir que a un directivo de Madrid, España, puede asignársele durante una temporada a Varsovia, Polonia. Para reducir al mínimo la tensión en el equilibrio entre la vida laboral y la familiar, el eurotrabajador a distancia viaja el lunes por la mañana al sitio donde se ubica el trabajo mientras la familia permanece en su residencia permanente, y el directivo regresa a casa para el fin de semana.

Para estos eurotrabajadores a distancia, el estrés de la reubicación se supone más significativo que el estrés de viajar y estar lejos de la familia durante la semana. No tener que reubicarse significa menos perturbación para la familia. Sin embargo, esto no elimina el estrés. Hay algunos eurotrabajadores a distancia que afirman que cerca de 12 meses es el periodo máximo que cabe esperar que un directivo trabaje a distancia yendo y viniendo del trabajo a casa una y otra vez.

Se desconoce si esta fórmula es viable para reducir la tensión entre la vida laboral y la familiar en otros sitios del mundo, como África, Asia, América Latina o América del Norte.

La fórmula del eurotrabajador a distancia puede ser un modelo positivo si la asignación es por unos cuantos años. Los directivos en lo individual tienen que decidir por sí mismos si es lo mejor para ellos, su familia y sus compañías. Sin duda, contar con directivos dispuestos a llevar este tren de vida de un lado a otro puede ser provechoso para las organizaciones. El estrés combinado de viajar de un lado a otro, estar lejos de la familia y desempeñarse bien en el trabajo tiene que compararse con el estrés que supone desarraigar a la familia y reubicarla. No hay respuestas sencillas, pero el modelo del eurotrabajador a distancia es una opción que están considerando algunos directivos y compañías.

Fuente: Adaptado de MWorld (Europe), "Have Job Will Travel—The Life of the Eurocommuter", diciembre de 2002, pp. 1-3; y MWorld (Europa), "Balancing Act—All Work and No Play Makes Jack and Jill Look Elsewhere", diciembre de 2003, pp. 8-10. Véase también http://mworld.mce.be.

trata de un estresor muy fuerte que puede tener efectos negativos tanto en los individuos como en las organizaciones. Los estudios demuestran, por ejemplo, que las reclamaciones por discapacidad pueden aumentar hasta en 70 por ciento en las compañías que redujeron recientemente sus plantillas.[16] Este incremento proviene tanto de los empleados que fueron despedidos como de quienes se quedaron. Tal vez ésta sea la razón por la que muchas compañías siguieron el ejemplo de Relia Star Bankers Security Life Insurance, Co., que estableció un programa para ayudar a los empleados a afrontar el estrés derivado de reacomodos y despidos temporales.

Estresores no laborales

Los estresores no laborales se deben a factores externos a la organización. Aunque este capítulo se centra en los estresores relacionados con el trabajo, no deben ignorarse los estresores no laborales. Criar a los hijos, cuidar de los adultos mayores, servir de voluntario en la comunidad, tomar cursos universitarios y equilibrar familia y trabajo crean situaciones estresantes para numerosas personas. El estrés producido fuera del trabajo tal vez influya en el trabajo, el comportamiento en general y el desempeño personal. La distinción entre estresor laboral y no laboral es borrosa y se traslapa, y, por tanto, es significativa en cualquier análisis del estrés.

En el recuadro de CO Global se ilustra un tipo de estrés no laboral conocido como equilibrio entre vida laboral y familiar que enfrentan trabajadores a distancia de todo el mundo que ocupan puestos directivos.

Evaluación cognoscitiva

Como ya vimos en la figura 9.1, los individuos recurren a su propia visión de una situación para realizar una evaluación perceptiva. Ésta es su interpretación de la situación o los estresores. Este proceso perceptivo explica por qué la interpretación que hace una persona de los estresores es diferente a la de otra persona.

El proceso de evaluación ocurre en dos etapas: primaria y secundaria.[17] Una evaluación *primaria* lleva a categorizar un estresor como positivo, negativo o insignificante. La evaluación *secundaria* consiste en determinar si puede hacerse algo para reducir el estrés.[18] ¿Esto quiere decir que hay algo que resuelva el problema?

Cómo afrontar el estrés

afrontamiento enfocado en el problema
Acciones que emprende un individuo para afrontar a una persona, situación o suceso estresantes.

afrontamiento enfocado en la emoción
Acciones que emprende una persona para paliar emociones estresantes. Las acciones pueden centrarse en evitar o huir de una persona, problema o suceso.

Por medio de la evaluación primaria y secundaria se aplica un modelo de afrontamiento. Hay dos tipos de afrontamiento: enfocado en el problema y enfocado en la emoción. El **afrontamiento enfocado en el problema** se refiere a las acciones para enfrentar directamente la fuente de estrés. Por ejemplo, los trabajadores que tienen que soportar a un gerente irrespetuoso pueden enfrentar su estilo acosador ausentándose del trabajo. Este ausentismo permite que los trabajadores eviten, parte del tiempo, al gerente irrespetuoso.

El segundo tipo es el **afrontamiento enfocado en el la emoción**, y se refiere a los pasos para manejar sentimientos y emociones estresantes. Por ejemplo, los empleados que viajan con frecuencia como parte de su trabajo pueden paliar sus sentimientos y emociones estresantes con ejercicio regular o lecturas de ficción o poesía ligera no relacionadas con el trabajo. Si estas actividades son exitosas, el viajero controla sus sentimientos y emociones.

Las investigaciones ilustran que los individuos se valen de ambos tipos de modelos de afrontamiento para enfrentar los estresores. Algunas de las más populares estrategias de afrontamiento enfocadas en el problema son administración del tiempo, trabajar con un mentor y capacitarse para mejorar las competencias. Algunas de las más populares estrategias de afrontamiento enfocadas en las emociones son meditación, biorretroalimentación, ejercicio, unirse a un grupo de apoyo laboral y tomar días personales.

Resultados del estrés

Los efectos del estrés son muchos y variados. Algunos, por supuesto, son positivos, como la automotivación y la estimulación para lograr metas y objetivos individuales. No obstante, algunas consecuencias del estrés son perjudiciales, contraproducentes y hasta potencialmente peligrosas. Además, como ya dijimos (véase la figura 9.2), hay consecuencias asociadas con grados *bajos* y *elevados* de estrés. No todos los individuos experimentan los mismos resultados. Las investigaciones señalan, por ejemplo, que uno de los muchos factores que influyen en los resultados del estrés es el tipo de empleo. En un estudio realizado en el Institute for Social Research en la Universidad de Michigan se eligió a una muestra de 2 010 empleados de 23 ocupaciones para examinar la relación entre estrés y consecuencias del estrés. Las ocupaciones se combinaron en cuatro grupos específicos: obreros (experimentados y no experimentados) y empleados administrativos (profesionistas y no profesionistas).

Los obreros manifestaron los efectos subjetivos más altos, como insatisfacción con el trabajo, mientras que los empleados administrativos manifestaron los efectos subjetivos más bajos. Los trabajadores no especializados informaron el mayor grado de aburrimiento y apatía en relación con sus condiciones laborales. Identificaron en concreto algunos estresores importantes como causa de su estado psicológico: subutilización de habilidades y capacidades, correspondencia deficiente del puesto respecto de la cantidad de responsabilidad deseada, falta de participación y ambigüedad sobre el futuro. Los obreros especializados compartían algunos de estos estresores y consecuencias con sus homólogos no especializados, pero no todos; manifestaron que se hacía una utilización por encima del promedio de sus habilidades y capacidades, pero que se les asignaba menos responsabilidad y que había más ambigüedad. Los empleados administrativos profesionistas manifestaron las consecuencias negativas más bajas. Sin embargo, en todos los grupos hubo indicadores de que se afectaba el desempeño en el trabajo.[19]

Al examinar los resultados del estrés, la distinción en nuestro modelo entre resultados organizacionales e individuales es un tanto arbitraria. Por ejemplo, un decremento en el desempeño en el trabajo debido al estrés es sin duda un resultado individual, como lo es el desempeño del individuo que se ve afectado. Sin embargo, con la misma claridad la organización experimenta consecuencias importantes por los decrementos del desempeño relacionado con el estrés.

Resultados individuales

Lleva tiempo identificar o determinar con precisión la aparición o evolución de los resultados del estrés. Al final, se dispone de evidencias para llegar a varias conclusiones. Por ejemplo, un empleado al que ascendieron desarrolla un patrón poco característico de ausencias los viernes y los lunes. Un vendedor empieza a perder negocios de manera reiterada; los clientes no renovados se quejan de que su trato ahora es desatento y cortante. A una enfermera antes escrupulosa se le olvida de pronto aplicar medicamentos, con posibles consecuencias graves para los pacientes. Un trabajador de ensamble experimenta un aumento significativo en el porcentaje de su producción rechazada por la unidad de control de calidad. Un diseñador de software manifiesta súbitos arrebatos de ira, al parecer sin provocación. Cada uno de estos individuos experimenta los efectos, o consecuencias, de un estrés excesivo.

El estrés tiene consecuencias fisiológicas, como ansiedad, frustración, apatía, baja autoestima, agresión y depresión. Respecto a la depresión, en una encuesta completa aplicada a trabajadores estadounidenses se concluyó que una tercera parte experimentó depresión relacionada con el estrés laboral.[20] Estas consecuencias no se limitan a los trabajadores estadounidenses, como lo demuestra el recuadro de CO Global de la página siguiente.

Hay un estigma asociado con la depresión,[21] parte del cual sostiene que la mayor parte de la gente no entiende la depresión y su frecuencia. Por desgracia, la mayoría de los administradores no está consciente de esto:

- Según la National Mental Health Association, el costo de la depresión es de 43 mil millones de dólares en honorarios médicos, pérdida de productividad y ausentismo.[22]
- La depresión es la séptima causa más común de muerte entre los adultos.[23]
- Es difícil detectar la depresión, sobre todo en el actual sistema de salud.[24]

La depresión se detecta con el Manual de diagnóstico y estadística de desordenes mentales (DSM-IV). El DSM-IV indica que el diagnóstico de la depresión exige la presencia de un estado de ánimo deprimido o un menor interés en todas o la mayor parte de las actividades, un marcado retardo psicomotor, un cambio significativo de apetito o peso, cambios en el sueño, cansancio o pérdida de energía, problemas para pensar o concentrarse, sentimientos de falta de valía, sentimientos excesivos de culpa o pensamientos suicidas o de muerte. Estos síntomas deben ser persistentes durante dos semanas.

Cuando los directivos de una empresa conocen estos síntomas pueden ayudar a las organizaciones, sobre todo cuando el gerente o directivo solicita la intervención de asesores profesionales. Los directivos mismos no están lo bastante capacitados para intervenir. Los casos de depresión leve y moderada pueden tratarse en cierto periodo. Sería poco sensato que los directivos ignoraran la depresión o que trataran de asesorar a los trabajadores de quienes sospechan están deprimidos. Conocer los síntomas de la depresión y las situaciones que la precipitan es la primera línea de intervención. Por desgracia, el estigma de la depresión obstaculiza su comprensión en relación con su frecuencia, costos y posibilidades de tratamiento.[25]

Algunos resultados del estrés pueden ser *cognoscitivos*, como mala concentración, incapacidad para tomar decisiones sensatas, o cualquier tipo de decisión, bloqueos mentales y disminución de la atención. Otros efectos del estrés pueden ser *conductuales*, como la propensión a accidentes, el comportamiento impulsivo, el abuso de alcohol o drogas y un temperamento explosivo. Por último, los *resultados fisiológicos* del estrés son la aceleración del ritmo cardiaco, elevación de la presión arterial, transpiración, ráfagas de calor o frío, aumento de la glucosa en la sangre y elevación de la producción de ácidos en el estómago.

Una forma de prever el efecto fisiológico del estrés consiste en imaginarse en una situación traumática: su automóvil se atascó en unas vías férreas y usted oye el silbato de un tren que se acerca. Esta es la secuencia que ocurre:[26]

- Las hormonas esteroides y las del estrés se liberan por una señal que se envía a la región del cerebro llamada sistema suprarrenal pituitario hipotalámico (SPH). El cortisol es muy importante para conducir los sistemas de todo el cuerpo —corazón, pulmones, sistemas circulatorio e inmunológico— y enfrentar el problema del automóvil atascado y el peligro próximo.

ESTRÉS Y MUERTE EN JAPÓN

¿Alguna vez ha sabido u oído de alguien que exprese "¡Este trabajo va a matarme!" Tal vez usted —o la persona de quien lo escuchó— no lo creyera al pie de la letra. Sin embargo, si usted fuese un trabajador japonés, la frase anterior se habría dicho con mucha seriedad. Los sondeos de opinión indican que cerca de 40 por ciento de los trabajadores japoneses de entre 30 y 60 años de edad creen que morirán por el estrés de la sobrecarga de trabajo, fenómeno que los japoneses llaman *karoshi*. A las víctimas del *karoshi* se les conoce en sus compañías como *moretsu shain* (trabajadores fanáticos) y *yoi kigyo senshi* (buenos soldados corporativos).

En 1990, el trabajador japonés promedio laboraba 2 124 horas al año, cerca de 500 horas más que los alemanes y franceses y alrededor de 250 horas más que los estadounidenses. En 2001, la cifra japonesa descendió a unas 1 843 horas, aún por encima de la mayor parte de los demás países. Sin embargo, el nivel de ansiedad en el lugar de trabajo se acentuó, al mismo tiempo, por la depresión económica nacional. Esto obligó a muchas empresas en Japón a reducir plantillas de trabajadores por primera vez desde 1945.

Un informe del Ministerio de Salud de Japón indicó que el *karoshi* era la segunda causa importante de muerte entre los trabajadores (la primera es el cáncer). La competencia feroz entre los empleados, lo mismo que una fuerte sensación de responsabilidad para con sus compañías, hace que muchos trabajadores permanezcan en la oficina hasta bien entrada la noche. Cuando se van a casa, están tensos y ansiosos porque sienten que en realidad deberían estar en el trabajo. Algunos trabajadores enfrentan la presión desapareciendo. Hasta 10 000 hombres desaparecen cada año: optan por abandonar su empleo en lugar de enfrentar la presión del trabajo. Los informes indican que se dan cerca de 140 casos de *karoshi* al año.

Sin embargo, hay indicios de que las cosas empiezan a cambiar. El gobierno financia un estudio multimillonario sobre el *karoshi*. Algunas de las principales empresas japonesas, como Sony Corporation, empiezan a exigir a los empleados que se tomen vacaciones, quieran o no. Además, cada vez son más las compañías que cierran los sábados, como parte de un esfuerzo nacional por tener una semana laboral de cinco días. Sin embargo, las tradiciones tardan en morir en Japón, y nadie cree que el *karoshi* desaparezca pronto.

Fuente: Adaptado de Boye Lafayette de Mente, "Karoshi: Death from Overwork", *Japan's Cultural Code Words,* mayo de 2002, pp. 1-6.

- El SPH libera neurotransmisores (señales químicas) llamados catecolamina. La catecolamina desencadena una respuesta emocional a la situación estresante: lo más probable, temor al peligro.
- Durante las crisis, la catecolamina suprime funciones de partes del cerebro que tienen que ver con la memoria, la concentración y el pensamiento racional.
- Se incrementa el ritmo cardiaco y la presión arterial.
- El aparato digestivo se paraliza.

Éstos son sólo algunos de los efectos fisiológicos del estrés que ocasiona el auto atascado y el tren que se acerca. Una vez que pasa la amenaza y que el auto está en un sitio seguro fuera de las vías, las hormonas del estrés regresan a la normalidad. También se normalizan otros sistemas corporales.

Entre las condiciones del estrés relacionado con el trabajo que quizá produzcan efectos similares al episodio del auto atascado se hallan:

- Presión de un gerente delante de colegas para trabajar con mayor ahínco, más rápido y más tiempo.
- Relaciones malas u hostiles con los colegas.
- Un accidente o violencia en el trabajo que lesiona a amigos y otros empleados.
- Que le exijan a usted realizar un trabajo para el que sabe que no cuenta con las habilidades o competencias necesarias.
- Hacer una presentación muy importante a un grupo.

Hay algunas evidencias de las investigaciones en el sentido de que la liberación de hormonas del estrés en forma repetida termina por producir hiperactividad en el SPH, y que esto puede generar problemas para dormir, ansiedad y depresión.[27] La respuesta fisiológica al estrés es como un cohete listo para ser lanzado. Prácticamente todos los sistemas (p. ej., corazón, vasos

sanguíneos, pulmones, sistema inmunológico y cerebro) se alteran para enfrentar el problema percibido (p. ej., peligro, incertidumbre, problema laboral).

Algunos resultados del estrés combinan efectos de varias de las categorías de consecuencias que ya describimos. Considere, por ejemplo, los dos siguientes escenarios:

> Bob es maestro de una secundaria en una zona marginada de la ciudad. Apenas si recuerda la época en que no podía esperar el inicio de cada jornada escolar; ahora apenas puede aguardar el final de cada jornada. Aunque necesita dinero, renunció a enseñar en la escuela opcional de verano hace tres años. Necesita ese descanso para recargar sus baterías, las cuales parecen agotarse pronto con cada año escolar que pasa. Muchos de sus alumnos son malhumorados, están desconectados de la sociedad y abusan de los demás.

> Paula trabaja como controladora de tráfico aéreo en el segundo aeropuerto con más movimiento del país. Cada día, la vida de miles de personas, literalmente, depende de su buen desempeño laboral. Las posibles colisiones están a la orden del día; evitar los desastres exige pensar rápido y tener la cabeza fría. A los 31 años, Paula es la tercera controladora de mayor edad en la torre. Sabe que hay pocos controladores mayores de 40 años, y está segura de que nunca será uno de ellos. Para empeorar las cosas, está en las etapas finales de su divorcio. A Paula se le informó después de su último examen físico que tenía una úlcera estomacal. Piensa entrar en el negocio de los viveros con su hermana; la idea de responsabilizarse del bienestar de arbustos y árboles, en lugar de personas, es muy atractiva para ella.

agotamiento
Proceso fisiológico que se genera por la presencia continua de estrés en el trabajo y que produce cansancio emocional, despersonalización y sentimientos de falta de consecución.

Bob y Paula experimentan agotamiento laboral. El **agotamiento** es un proceso fisiológico que se genera por la presencia continua de estrés en el trabajo y que produce cansancio emocional, despersonalización y sentimientos de falta de consecución.[28] En la figura 9.3 se presentan algunos indicadores de estos tres resultados del agotamiento. El agotamiento suele ser un problema particular entre personas cuyo trabajo exige mucho contacto con la gente y/o responsabilidad sobre ella. En efecto, buena parte de las investigaciones sobre el agotamiento se centran en las llamadas "profesiones asistenciales": maestros, enfermeras, médicos, trabajadores sociales, terapeutas, policías y oficiales encargados de supervisar a personas en libertad condicional.[29] El recuadro de Encuentro organizacional de la página siguiente presenta algunos mitos que rodean al concepto de agotamiento.

Las organizaciones contribuyen al agotamiento laboral del empleado de diversas maneras. En las investigaciones se identifican cuatro factores que inciden de manera particularmente importante en el agotamiento: sobrecarga de trabajo, puestos sin porvenir, papeleo y burocracia excesivos, y comunicación y retroalimentación deficientes, sobre todo en lo que respecta al desempeño laboral. Además, entre los factores que identifica por lo menos un estudio de investigación que contribuyen al agotamiento se hallan los conflictos de roles y la ambigüedad, las relaciones interpersonales difíciles y los sistemas de recompensa que no corresponden al desempeño.[30]

FIGURA 9.3 **Indicadores de agotamiento**

Cansancio emocional	Despersonalización	Logro personal bajo
Sentirse exhausto por el trabajo	Insensibilizarse por el trabajo	No enfrentar los problemas en forma efectiva
Sentirse fatigado por la mañana	Tratar a los demás como objetos	No ejercer una influencia positiva en los demás
Sentirse frustrado	No interesarse en lo que le sucede a los demás	No entender los problemas de los demás ni identificarse con ellos
No querer trabajar con otras personas	Sentir que los demás lo culpan a uno	Ya no emocionarse por su trabajo

MITOS Y AGOTAMIENTO

Hay un estudio aparecido en un reportaje del *The Wall Street Journal* que consistió en entrevistar a docenas de directivos para entender el tipo de comportamiento directivo que parece llevar a los empleados al borde del agotamiento laboral. Se descubrieron tres mitos que las organizaciones necesitan disipar si pretenden reducir los incidentes de agotamiento entre su personal.

Mito uno: Cuando un cliente dice salta, la única respuesta es "¿qué tan alto?"

Abogados, contadores y consultores administrativos son en particular vulnerables a creer en este mito aunque parece generar niveles elevados de agotamiento en su personal. Sin embargo, en el estudio se informó que algunas empresas profesionales toman medidas para integrar las necesidades e inquietudes del personal y la vida laboral de sus empleados. Por ejemplo, Deloitte & Touche instrumentó una política que limita el tiempo de viaje de sus empleados. Ya no es política de la compañía que sus empleados pasen los cinco días laborales de la semana en las oficinas de los clientes; como máximo, deben pasar sólo tres noches (cuatro días de trabajo) fuera de casa y trabajar el quinto día en sus propias oficinas cada semana, incluso en tareas prolongadas. Un director en Deloitte comentó: "La mayoría de los clientes reconocen que esta política es algo bueno". Entre otras cosas, también limita la cantidad de tiempo que los empleados de los clientes tienen que dedicar al trabajo que Deloitte hace para ellos, lo que permite por tanto un mejor control de sus propios horarios.

Mito dos: Frenar las cargas de trabajo de los empleados los convertirá en unos flojos

Los directivos suelen comportarse como si reducir la sobrecarga de trabajo provocase una caída de la productividad. Sin embargo, los estudios a menudo demuestran lo contrario. Ernst & Young cuenta con un comité que supervisa las cargas de trabajo de su personal contable para evitar situaciones de agotamiento. La compañía afirma que sus políticas elevan los índices de retención y mejoran el servicio al cliente. Un directivo ya con algunos años en Ernst observó que los empleados por lo general no quieren reconocer que están agotados; por tanto, es útil tener una perspectiva general comprensiva y objetiva. Como señala este directivo, "El único momento en que sabíamos que alguien sufría de agotamiento laboral era durante la entrevista de despido, y entonces era ya demasiado tarde".

Mito tres: Si los empleados dejan el pellejo en el trabajo, es asunto suyo

Aunque esta atribución puede ser cierta en ocasiones en el caso de algunas personas, está lejos de serlo para la mayoría. En el International Food Policy Research Institute, organización de investigación sin fines de lucro en Washington, D.C., unos consultores descubrieron que la "mentalidad de crisis" provocaba que científicos y personal de apoyo trabajaran jornadas increíblemente largas. La dirección del instituto supuso que los empleados 1) deseaban trabajar jornadas tan largas o 2) administraban su tiempo en forma deficiente. Ninguna de estas premisas fue válida. Más bien, un cambio en el enfoque de investigación, aunado a un énfasis cada vez mayor en el uso de equipos de investigación ligados a grupos de otros organismos y organizaciones, permitieron que muchas personas desarrollaran un patrón de trabajo ineficaz. Las reuniones, llamadas telefónicas y otras formas de actividad coordinada se comían la jornada de trabajo, lo que desplazaba las investigaciones y escritos más productivos a las horas nocturnas. Una vez que la dirección del instituto cobró conciencia de los ineficaces patrones de comportamiento laboral, se realizaron cambios importantes en la rutina laboral. El rediseño de actividades redujo el tiempo que la gente tenía que trabajar, lo que a su vez redujo el estrés y aumentó la productividad. En este caso, la dirección percibió al principio los problemas de tiempo como errores de los individuos cuando, en realidad, había un error de organización.

Fuente: Adaptado de Sue Schellenberger, "The Myths That Make Managers Push Staff to the Edge of Burnout", *The Wall Street Journal*, 17 de marzo de 1999, p. B1.

Consecuencias organizacionales

Como se aprecia en la figura 9.1, muchos resultados conductuales, cognoscitivos y fisiológicos individuales también tienen consecuencias organizacionales. Si bien las consecuencias organizacionales del estrés son muchas y variadas, comparten una característica: el estrés cuesta dinero a las organizaciones. Aunque no se cuenta con cifras precisas, con base en diversas estimaciones y proyecciones del gobierno, la industria y grupos de salud, los costos del estrés se ubican más o menos en 250 mil millones de dólares anuales. Esta estimación, tal vez conservadora (algunas estimaciones alcanzan los 300 mil millones de dólares anuales),[31] toma en cuenta los efectos monetarios de las reducciones en la efectividad operativa derivados del estrés, entre los que se hallan las decisiones mal tomadas y disminución en la creatividad. Esta enorme cifra refleja también los costos asociados con los problemas de salud mental y física que surgen del estrés, como costos hospitalarios y médicos, tiempo laboral perdido, rotación, sabotaje y muchas otras variables que pueden contribuir al estrés. Cuando se considera que los empleadores pagan aproximadamente 80 por ciento de todas las primas de seguro médico

privadas, y que las prestaciones a los trabajadores incluyen cada vez más disposiciones para respaldar lesiones derivadas del estrés laboral, queda claro que las consecuencias organizacionales son significativas.

El estrés excesivo aumenta la insatisfacción laboral. Como vimos en el capítulo 3, la insatisfacción laboral se asocia con diversos resultados disfuncionales, como mayor rotación y ausentismo, y menor desempeño en el trabajo. Si se reduce la productividad sólo 3 por ciento, por ejemplo, una organización que emplea a 1 000 personas necesitaría contratar a otros 30 empleados para compensar esa pérdida. Si los costos anuales de los empleados son de 40 000 dólares por empleado, con salarios y prestaciones, el estrés cuesta a la compañía 1.2 millones de dólares sólo para reemplazar la productividad perdida. Esto no abarca los costos de contratación y capacitación, ni considera que las disminuciones en la calidad del desempeño pueden ser más costosas para una organización que las disminuciones cuantitativas. La insatisfacción de los clientes en relación con bienes o servicios de menor calidad tiene efectos significativos en el crecimiento y la rentabilidad de una organización.

Otros ejemplos de costos organizacionales asociados con el estrés son:

- Entre 60 y 80 por ciento de los accidentes de trabajo son resultado del estrés.[32]
- Los trabajadores estresados fuman más, no comen tan bien, y tienen más problemas relacionados con el alcohol y las drogas, familiares y con los compañeros de trabajo.
- Entre 75 y 90 por ciento de las visitas al doctor se relaciona con el estrés, lo que cuesta a la industria 200 mil millones de dólares anuales.[34]
- Los costos asociados con el estrés reducen las ganancias de la industria estadounidense 10 por ciento al año.[35]
- El estrés explica cerca de 20 por ciento del total de reclamaciones de la asistencia médica y 16 por ciento de sus costos.[36]

Estimaciones y proyecciones como éstas (y nuestra propia estimación de costos anuales del estrés) deben manejarse con cuidado, pues hay demasiadas variables para medir con precisión los costos. Sin embargo, no cabe duda de que las consecuencias del estrés excesivo son significativas en términos individuales y organizacionales.

Moderadores del estrés

Los estresores provocan diferentes respuestas en distintas personas. Algunas están en mejores posibilidades de afrontarlos; adaptan su comportamiento de tal modo que enfrentan directamente el estresor. Por otra parte, otras personas están predispuestas al estrés; es decir, no pueden adaptarse a los estresores.

El modelo que se presenta en la figura 9.1 indica que varios factores moderan las relaciones entre estresor, estrés y consecuencias. Un *moderador* es una condición, comportamiento o característica que califica la relación entre dos variables. El efecto puede ser una intensificación o un debilitamiento de la relación. La relación entre la cantidad de litros de gasolina consumidos y el total de kilómetros recorridos, por ejemplo, está mediada por la velocidad de recorrido. En velocidades muy bajas o altas, disminuye el kilometraje de gasolina; a velocidades intermedias, aumenta el kilometraje. Por tanto, la velocidad de recorrido influye en la relación entre gasolina consumida y kilómetros recorridos.

Muchas condiciones, comportamientos y características actúan como moderadores del estrés, como la edad, el género y el concepto de resistencia, que ya analizamos en el capítulo. En esta sección examinaremos brevemente tres tipos de moderadores representativos: 1) personalidad, 2) comportamiento tipo A y 3) apoyo social.

Personalidad

Como dijimos en el capítulo 3, el término *personalidad* se refiere a un conjunto relativamente estable de características, temperamentos y tendencias que moldean las semejanzas y diferencias en el comportamiento de las personas. Es muy amplia la cantidad de aspectos de la personalidad que pueden servir como moderadores del estrés. Por tanto, limitaremos nuestra atención

a los aspectos que ya identificamos en el capítulo 3: el Modelo de las Cinco Grandes, el locus de control y la autoeficacia.

Como recordará del capítulo 3, el Modelo de las Cinco Grandes de la personalidad consta de cinco dimensiones: extroversión, estabilidad emocional, agradabilidad, escrupulosidad y apertura a la experiencia. De éstas, la *estabilidad emocional* es la que se relaciona más claramente con el estrés. Quienes tienen un grado elevado de esta dimensión, es más probable que experimenten estados de ánimo positivos, y se sientan bien consigo mismos y con su trabajo. Aunque sin duda experimentan estrés, es menos probable que los abrume y están en mejor posición para recuperarse de él. En un grado un poco menor, quienes tienen un grado elevado de *extroversión* también están más predispuestos a experimentar estados emocionales positivos. Como son sociales y amigables, es más probable que tengan una red mucho más amplia de amigos que sus homólogos introvertidos; en consecuencia, cuentan con más recursos a los cuales recurrir en momentos de angustia.

Si usted tiene un grado bajo de *agradabilidad*, tiende entonces a ser antagónico, indiferente y hasta grosero con los demás; tal vez también sea un tanto desconfiado. Estos atributos aumentan la probabilidad de que a usted le resulte que los demás son una fuente del estrés, y como a los demás quizá les resulte que interactuar con usted también es estresante, se crea un entorno de relaciones interpersonales lleno de situaciones estresantes. La *escrupulosidad* es la dimensión de las Cinco Grandes que se relaciona en forma más consistente con el desempeño y el éxito en el trabajo. En la medida en que el buen desempeño genera satisfacción y otras recompensas, quienes tienen un grado elevado de escrupulosidad tienen menos probabilidades de experimentar estrés en estos aspectos laborales. Sin embargo, es más probable que quienes tienen un grado bajo en esta dimensión no se desempeñen tan bien, reciban menos recompensas y en general sean menos exitosos en su carrera; ¡no es una fórmula para niveles de estrés bajos! Por último, quienes tienen un grado elevado de *apertura a la experiencia* están mejor preparados para enfrentar los estresores asociados con el cambio porque tienen más probabilidades de ver el cambio como un reto y no como una amenaza.

Patrón de comportamiento tipo A

patrón de comportamiento tipo A
Patrón conductual asociado con investigaciones realizadas sobre la enfermedad coronaria del corazón. La persona tipo A es un conductor agresivo, ambicioso, competitivo, orientado a la tarea y siempre de un lado a otro. Rosenman y Friedman, dos investigadores médicos, señalan que los tipo A padecen más ataques cardiacos que los tipo B.

En los años cincuenta, dos cardiólogos e investigadores, Meyer Friedman y Ray Resenman, descubrieron lo que denominaron **patrón de comportamiento tipo A (PCTA)**.[37] Buscaron en los estudios médicos publicados y descubrieron que los factores de riesgo coronarios tradicionales como la presencia de colesterol en la dieta, la presión arterial y la herencia no explicaban o predecían del todo la enfermedad coronaria del corazón (ECC). Esta enfermedad es el término que se da a las enfermedades cardiovasculares caracterizadas por una provisión inadecuada de oxígeno al corazón. Los dos investigadores consideran que había otros factores que al parecer desempeñaban una función importante en la ECC. Por medio de entrevistas y observaciones a pacientes, empezaron a discernir un patrón de comportamiento o rasgos conductuales, al que al final denominaron patrón de comportamiento tipo A (PCTA).

Una persona con el PCTA manifiesta las características siguientes:

- Lucha crónicamente por hacer la mayor cantidad de cosas posible en el menor tiempo que se pueda.
- Es agresiva, ambiciosa, competitiva y de carácter fuerte.
- Habla en forma explosiva, presiona a los demás para que terminen de decir lo que tratan de decir.
- Es impaciente, odia esperar y considera la espera una pérdida de tiempo precioso.
- Le preocupan los plazos de entrega y se orienta al trabajo.
- Siempre está en lucha con personas, cosas y sucesos.

patrón de comportamiento tipo B
La persona tipo B es relajada, paciente, formal y hasta ecuánime. Opuesta a la persona tipo A.

En contraste, una persona que manifiesta el **patrón de comportamiento tipo B** está libre sobre todo de las características del PCTA y en general no siente un conflicto apremiante con el tiempo o las personas. Es posible que la persona tipo B tenga un dinamismo considerable, desee lograr cosas y trabaje con ahínco, pero con un estilo confiado que le permite trabajar a un ritmo constante y no competir con el reloj. A la persona tipo A se le vincula con un caballo de carreras; a la persona tipo B, con una tortuga.

Dos componentes importantes del patrón de comportamiento tipo A son la impaciencia y la hostilidad. En un estudio sobre 3 308 hombres y mujeres caucásicos y afroamericanos financiado por el National Institute of Health se estudiaron los efectos del patrón tipo A, la depresión y la ansiedad en términos de riesgo físico de largo plazo. Los componentes tipo A se evaluaron como punto de partida y de nuevo 15 años después; tras este lapso, los participantes en el cuartil superior de hostilidad tenían un riesgo 84 por ciento superior de hipertensión.[38] No se mostraron relaciones significativas con los demás factores. Los resultados fueron similares en el caso de los participantes de ambos grupos.

Un estudio de pacientes sometidos a una artereografía coronaria de diagnóstico por sospechas de que padecían la enfermedad coronaria del corazón ilustró la participación de la hostilidad. Los análisis demostraron que la hostilidad se relacionaba más con la presencia de arteriosclerosis que otras dimensiones del patrón de comportamiento tipo B.[39]

Apoyo social

Tanto la cantidad como la calidad de las relaciones sociales ejercen al parecer un efecto potencialmente importante en la cantidad de estrés y en la probabilidad de que éste tenga efectos adversos en la salud mental y física. El apoyo social se define como la comodidad, asistencia o información que se reciben mediante contactos formales e informales con individuos o grupos. En varios estudios se relaciona el apoyo social con aspectos de salud, enfermedad y estrés.[40]

El apoyo social puede adquirir la forma de apoyo emocional (expresar preocupación, indicar confianza, estimular la estima, escuchar), apoyo valorativo (retroalimentar y ratificar) o apoyo informativo (aconsejar, sugerir, orientar). Entre las personas que fungen como fuentes de apoyo social en el trabajo se hallan supervisores, compañeros de trabajo, subordinados y clientes u otros miembros no pertenecientes a la organización con los que el empleado tiene contacto. Las fuentes de apoyo no laboral son miembros de la familia (inmediata y extendida), amigos, vecinos, líderes comunitarios (por ejemplo, ministros), profesionales de la salud (médicos, psicólogos, consejeros) y grupos de autoayuda (alcohólicos anónimos, Weight Watchers).

Un compañero de trabajo que escucha a un amigo que no recibió el ascenso que deseaba, un grupo de trabajadores recién despedidos que se ayudan entre sí a encontrar un nuevo empleo o un empleador experimentado que ayuda a un empleado recién llegado a aprender las labores del puesto son ejemplos de prestación de apoyo. El apoyo social es efectivo como moderador del estrés porque amortigua el efecto negativo de los estresores al ofrecer cierto grado de predecibilidad, propósito y esperanza en situaciones molestas y amenazadoras.

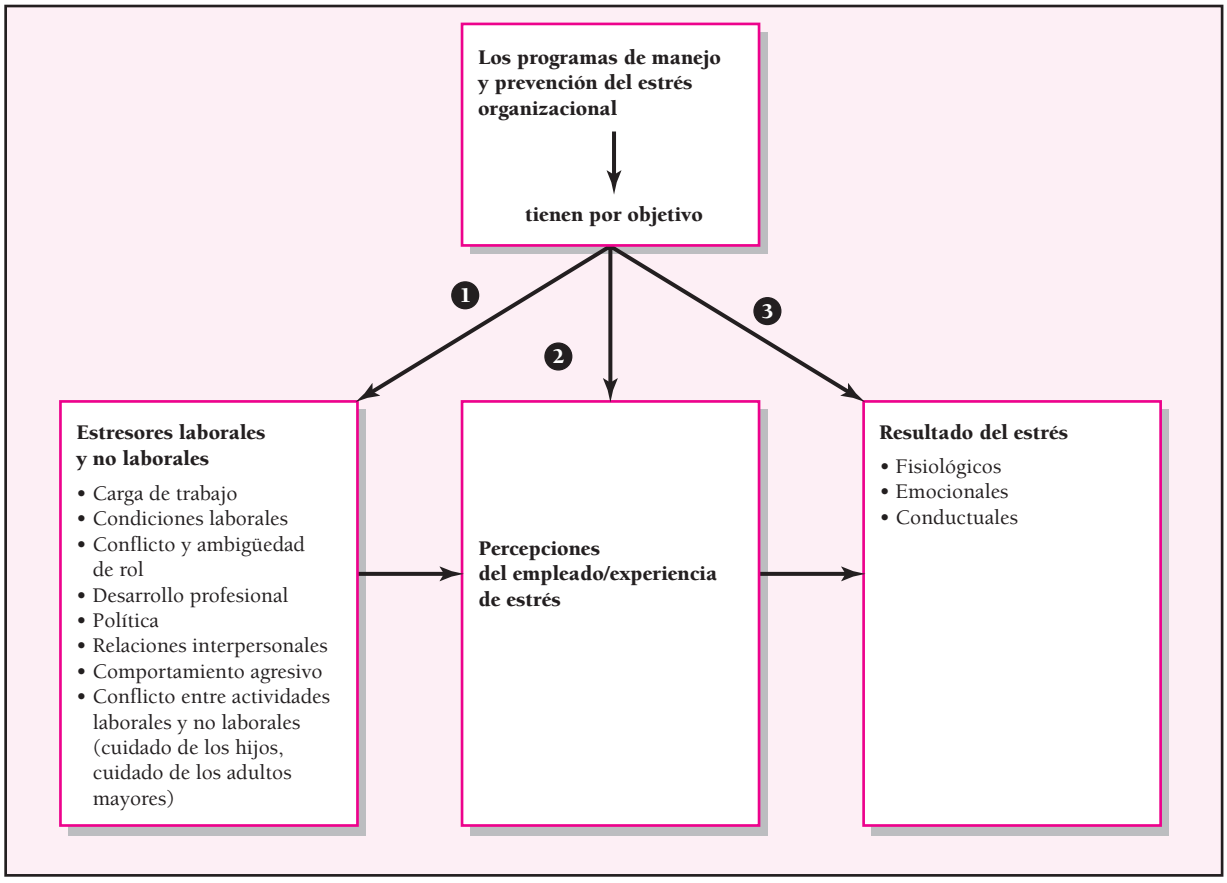
Diversos estudios refuerzan lo que sabemos con certeza a partir de nuestras propias experiencias. Está demostrado que el apoyo social reduce el estrés entre los individuos empleados, desde trabajadores no especializados hasta profesionales muy capacitados; suele mencionarse como técnica efectiva de afrontamiento del estrés y se le asocia con menos afecciones de salud experimentadas durante periodos de mucho estrés.[41]

Prevención y manejo del estrés

Un administrador astuto nunca ignora un problema de rotación o ausentismo, abuso de drogas en el lugar de trabajo, disminución en el desempeño, hostilidad y beligerancia de los empleados, reducción en la calidad de la producción o cualquier otro indicador de que no se están alcanzando las metas de desempeño de la organización. El buen administrador, de hecho, percibe estos indicios como síntomas y ve más allá de ellos para identificar y corregir las causas subyacentes. Sin embargo, la mayoría de los administradores tal vez busquen causas tradicionales, como una capacitación deficiente, equipo defectuoso o instrucciones inadecuadas sobre lo que necesita hacerse. Con toda probabilidad, el estrés no figurará en la lista de posibles problemas. Por tanto, el primer paso en cualquier esfuerzo por enfrentar el estrés a fin de mantenerlo dentro de límites tolerables es el reconocimiento de que existe. Una vez que se logra esto, se dispone de diversos modelos y programas para prevenir y manejar el estrés organizacional.

FIGURA 9.4 Objetivos del programa de manejo del estrés organizacional

Fuente: John M. Ivancevich, Michael T. Matterson, Sara M. Freedman y James S. Phillips, "Worksite Stress Management Interventions", *American Psychologist*, 1990, p. 253.



Indicador de la administración

APOYO SOCIAL

Desarrollo de apoyo social

Como administrador, hay acciones que puede emprender para crear un entorno laboral de apoyo. Entre ellas se hallan:

1. Poner el ejemplo como fuente de apoyo para los demás, sobre todo los subordinados.
2. Fomentar la comunicación abierta y el intercambio máximo de información.
3. Asegurarles a los subordinados que les ofrecerá una retroalimentación oportuna sobre su desempeño, presentada en forma alentadora y no amenazadora.
4. Ofrecer la mentoría de algunos de los miembros con mayor antigüedad del grupo de trabajo a los menos experimentados.
5. Mantener y aumentar la cohesión del grupo de trabajo (para los pormenores sobre esto, véase el capítulo 10).

La figura 9.4 presenta cómo pueden dirigirse los programas de manejo de estrés organizacional. Los programas pueden diseñarse para 1) identificar y modificar los estresores laborales, 2) instruir a los empleados para que modifiquen y entiendan el estrés y sus efectos, y 3) proporcionar apoyo a los empleados para que enfrenten el efecto negativo del estrés. En un entorno laboral que cambia con tanta rapidez, resulta difícil lograr este tipo de objetivos. Sin embargo, una fuerza laboral capacitada, instruida y conocedora puede modificar, con ayuda de la dirección, la forma como se lleva a cabo el trabajo. Algunos programas prácticos y correctivos son los siguientes:

- Programas de capacitación para manejar y afrontar el estrés.
- Rediseñar el trabajo para reducir al mínimo los estresores.
- Modificar el estilo directivo de modo que incluya más apoyo y preparación para ayudar a los trabajadores a alcanzar sus metas.
- Horarios laborales más flexibles y prestar atención al equilibrio entre trabajo y vida y necesidades, como el cuidado de los hijos y los adultos mayores que vivan en casa.
- Mejores prácticas de comunicación y formación de equipos.
- Mejor retroalimentación sobre el desempeño del trabajador y las expectativas de la dirección.

Estos y otros esfuerzos pretenden prevenir y/o manejar el estrés. Las posibilidades de éxito de todo programa de prevención o manejo del estrés son buenas cuando hay un verdadero compromiso para entender cómo se vinculan estresores, estrés y resultados.

Hay una distinción muy importante entre prevenir el estrés y manejarlo. La prevención se enfoca en controlar o eliminar los estresores que pueden provocar la respuesta al estrés. El manejo del estrés implica procedimientos para ayudar a la gente a afrontar o reducir efectivamente el estrés que ya se experimenta. En esta última sección del capítulo examinaremos los programas organizacionales y las aproximaciones individuales a la prevención y el manejo del estrés, con énfasis en la administración. Sin embargo, primero consideraremos una forma de concebir la prevención del estrés organizacional.

Cómo optimizar la correspondencia entre persona y entorno

Cuando definimos estrés al principio del capítulo, subrayamos que es consecuencia de la interacción entre un estímulo ambiental (un estresor) y la respuesta del individuo. Desde esta óptica, el estrés puede verse como consecuencia de la relación entre individuo y ambiente de trabajo. Si bien hay muchas formas de pensar en las relaciones entre individuos-organizaciones y el estrés, el concepto de correspondencia entre persona y entorno es el más generalizado.[42]

El modelo de correspondencia entre persona y entorno (P-E) se enfoca en dos dimensiones de la correspondencia.[43] Una es el grado de recompensas formales e informales en el trabajo que satisfacen o igualan (corresponden) a las necesidades de la persona. La falta de correspondencia en esta dimensión genera estrés. Por ejemplo, un trabajo puede proporcionar muy poca seguridad en el puesto, compensación y recompensas insuficientes por el esfuerzo realizado, o un reconocimiento inadecuado que no satisface las necesidades o preferencias del individuo. El segundo tipo de correspondencia tiene que ver con el grado de correspondencia entre las habilidades, capacidades y experiencia del empleado, y las exigencias y requisitos del empleador. Cuando los talentos del individuo son insuficientes para el puesto o se subutilizan en relación con los requisitos del puesto, el resultado es estrés. Al mejorar u optimizar la calidad de la correspondencia entre el empleado y el entorno organizacional, se eliminan los posibles estresores y se previene la aparición del estrés. Este modelo de correspondencia P-E se asemeja un poco al concepto de contrato psicológico —y es muy congruente con él— que analizamos en el capítulo 5. Las infracciones al contrato psicológico representan crisis en la correspondencia P-E.

Hay numerosas estrategias para optimizar la correspondencia P-E. En términos ideales, el proceso se inicia incluso antes de que un individuo se una a la organización. Los programas de contratación que ofrecen una panorámica realista del puesto ayudan a los posibles empleados a determinar si esa realidad corresponde a sus necesidades y expectativas. Los programas de selección que garantizan que los posibles empleados poseen las habilidades, conocimientos, experiencia y capacidades necesarios para el puesto son elementos clave para optimizar la correspondencia.

Sin embargo, las habilidades y conocimientos del puesto no sólo son factores importantes que deben considerarse en la selección de empleados. La correspondencia se optimiza también al relacionar estrechamente las predisposiciones personales con aspectos relevantes del entorno laboral. Por ejemplo, como ya señalamos, es muy probable que experimenten estrés los individuos con un grado bajo de tolerancia a la ambigüedad y se encuentran en puestos o entornos organizacionales en los que hay poca estructura. Hay muchos otros ejemplos: un individuo que por naturaleza es autoritario experimentará estrés en una organización participativa; quienes valoran la satisfacción intrínseca se sentirán frustrados en un entorno que sólo ofrece recompensas extrínsecas; a quienes desean autonomía los angustiarán los controles estrictos; y a los individuos con una necesidad elevada de retroalimentación sobre el desempeño los estresará estar con supervisores que nunca comunican información sobre el desempeño.

Una vez que la persona trabaja en una organización, una variable crucial para optimizar la correspondencia e impedir el estrés es la buena socialización. La socialización es el proceso por el cual el individuo aprende e interioriza los valores, comportamientos esperados y conoci-

mientos sociales importantes para volverse un buen miembro de la organización. Analizamos con todo detalle las etapas y características de la socialización efectiva en el capítulo 2, y tal vez desee remitirse a ese análisis en el contexto presente de la optimización de la correspondencia P-E.

Programas de prevención y manejo del estrés organizacional

Además de la variedad de posibles actividades para mejorar la correspondencia entre persona y entorno, una cantidad cada vez mayor de organizaciones desarrolla programas muy específicos de prevención y/o manejo del estrés. Algunos de estos programas se enfocan en un tema o problema específico, como abuso de drogas o alcohol, asesoría profesional, reubicación laboral o desgaste. El Servicio Postal de Estados Unidos, por ejemplo, diseñó un programa de prevención de la violencia en el lugar de trabajo. Este programa, el más completo que existe, representa un esfuerzo por reducir el tipo de violencia iniciada por el empleado, que caracterizó a esta organización en el pasado.[44]

Otros programas posiblemente se concentren incluso en un grupo específico en la organización. Un ejemplo es el Programa de Asistencia a Residentes que se utiliza en Baylor College of Medicine. Este programa ayuda a los residentes médicos a afrontar debidamente los diversos estresores que encuentran.[45] Algunos programas tal vez se enfoquen en una determinada técnica, como desarrollar habilidades de relajación. (Para un ejemplo de enfoque un poco inusual, véase el siguiente recuadro de Encuentro organizacional.) Otros son de naturaleza más general y emplean diversos métodos dirigidos a muestra representativa de empleados, como el Programa de Asistencia a los Empleados de B. F. Goodrich, el Programa de Bienestar de Coors Brewing Company y el Programa de Salud Emocional en Equitable Life. Hay dos tipos de programas organizacionales específicos que se popularizaron sobre todo durante las últimas dos décadas: los programas de asistencia al empleado y los de bienestar.

Programas de asistencia a los empleados (PAE)

programa de asistencia al empleado
Programa de beneficio para los empleados diseñado para abordar diversos problemas relacionados con el estrés, como dificultades conductuales y emocionales, abuso de sustancias y discordia familiar y conyugal.

Al principio se concibieron como programas de ayuda para el abuso del alcohol, pero la mayoría de los actuales **programas de asistencia a los empleados** (PAE) se diseñaron para abordar una amplia gama de problemas relativos al estrés, laboral o no, como dificultades conductuales y emocionales, abuso de sustancias, discordia familiar y conyugal, y otros problemas personales. B. F. Goodrich, IBM, Xerox y Caterpillar son ejemplos de compañías con estos programas. Los PAE se basan por lo general en un tratamiento con perspectiva médica. Los elementos generales de estos programas son:

- *Diagnóstico*. El empleado con algún problema solicita ayuda; el personal del PAE trata de diagnosticar el problema.
- *Tratamiento*. Se ofrece una terapia de asesoría o apoyo. Si el personal interno del PAE no puede ayudar, canaliza al empleado con profesionales apropiados residentes en la comunidad.
- *Evaluación*. Se examina al empleado en labores muy estresantes para detectar los primeros indicios de problemas.
- *Prevención.* Se recurre a la instrucción y persuasión para convencer a los empleados de alto riesgo de que algo debe hacerse para ayudarlos a afrontar eficazmente el estrés.

Cada vez más empleadores consideran que la buena salud de los empleados es buena para la organización. Blue Cross/Blue Shield determinó que cada dólar gastado en atención psicológica a las empleadas con cáncer de mama, ahorraba a la compañía entre 2.50 y 5.10 dólares en gastos médicos generales. El sistema de escuelas públicas de Orange County, Florida, descubrió que el costo de las reclamaciones médicas disminuyó 66 por ciento durante cinco años en los empleados que recurrieron al PAE. Al cabo de los cinco años, los mismos empleados utilizaban 36 por ciento menos licencias por enfermedad. En McDonnell-Douglas (ahora Boeing), los trabajadores tratados por problemas con el alcohol y las drogas faltaron 44 por ciento menos días laborales después del establecimiento de un PAE.[46]

ENFRENTAR EL ESTRÉS PUEDE SER COSA DE RISA

Los individuos estresados tienen niveles mucho más elevados de la hormona cortisol. La risa disminuye los niveles de cortisol. Los niños se ríen cerca de 400 veces al día, mientras que los adultos ríen más o menos 15 veces al día. ¿Es posible que los adultos rían más en el trabajo y reduzcan esos niveles de cortisol?

Mientras que los pasajeros se preparaban para abordar un vuelo de Southwest Airlines, una sobrecargo de Southwest llegó al sistema de altavoz para anunciar: "Southwest Airlines se congratula porque uno de nuestros pasajeros que viaja en avión por primera vez está celebrando su octogésimo noveno aniversario de cumpleaños".

Lo anterior tipifica la cultura de Southwest Airlines, en donde se tiene la firme creencia de que los empleados que se la pasan bien harán su trabajo mejor y habrá menos probabilidades de que experimenten insatisfacción, estrés y desgaste. Son cada vez más las compañías que recurren al humor como recurso para mejorar la moral y combatir el estrés. Compañías de toda la nación (Estados Unidos) contratan cada vez más a "consultores en humor" para alegrar a una fuerza laboral ansiosa y con exceso de trabajo. Las investigaciones sustentan que el humor mejora el sistema inmunológico, reduce el estrés y ayuda a mantenerse bien. Otras investigaciones demuestran que cuando las personas ríen disminuye la producción de hormonas del estrés.

Un grupo de consultores en humor desarrolla un programa llamado Subjective Multidimensional Interactive Laughter Evaluation (SMILE), que sondeará las preferencias en materia de humor y los estilos de afrontamiento, y adecuará un método humorístico personalizado para reducir el estrés. ¿Qué clase de organización utilizaría un programa así o contrataría a un consultor en humor? La respuesta es, al parecer, las compañías que sufren de baja moral, recortes o fusiones.

El fundamento de estos programas es un conjunto de habilidades que algunas personas desarrollan mejor que otras. Para quienes tienen necesidad de desarrollar estas habilidades, los programas de humor les brindan más herramientas para combatir el estrés.

Fuente: Adaptado de Francis X. Frei, "Rapid Rewards at Southwest Airlines", *Harvard Business School Cases,* 2 de septiembre de 2003.

Algo básico para el éxito de todo PAE es la confianza. Los empleados deben confiar en que 1) el programa ofrecerá ayuda real, 2) se mantendrá la confidencialidad y 3) la utilización del programa no acarreará repercusiones negativas en la seguridad en el empleo o futuros ascensos. Si los empleados no confían en el programa o la dirección de la compañía, no participarán. Los PAE sin clientes no ejercen un efecto positivo en la prevención y el manejo del estrés.

Programas de bienestar

programa de bienestar
Programa para empleados que se enfoca en la salud física y mental general del individuo. Los programas de bienestar abarcan diversas actividades diseñadas para identificar y prevenir o corregir problemas de salud específicos, peligros para la salud o hábitos de salud negativos.

Los **programas de bienestar**, llamados en ocasiones programas de fomento de la salud, se enfocan en la salud física y mental general del empleado. En pocas palabras, puede pensarse que toda actividad que realiza una organización diseñada para identificar y ayudar a prevenir o corregir problemas de salud específicos, peligros para la salud o hábitos de salud negativos guarda relación con el bienestar. Esto implica no sólo identificar enfermedades, sino también modificar estilos de vida. Entre los ejemplos más frecuentes se hallan los que hacen hincapié en la identificación y el control de la hipertensión, el cese del tabaquismo, la buena condición física y el ejercicio, la alimentación y el control de la dieta, y el manejo del estrés laboral y personal.

Puede parecer extraño incluir programas de bienestar en un análisis sobre el manejo del estrés. Hay varias razones por las que lo hacemos. En primer lugar, la prevención y el manejo del estrés son una parte vital del bienestar y, como ya apuntamos, con frecuencia es un componente de los programas de bienestar. En segundo lugar, muchas preocupaciones de los programas de bienestar se relacionan, al menos en parte, con el estrés. Se menciona el estrés como la principal causa de malos hábitos de salud,[47] y estos malos hábitos son lo que pretenden modificar los programas de bienestar. En tercer lugar, una de las razones más importantes por las que las organizaciones se interesan en el manejo del estrés es que así se contribuye a que haya empleados más saludables, productivos y efectivos, y, en consecuencia, organizaciones más saludables, productivas y efectivas. Los programas de bienestar corporativo sólo extienden estos beneficios. En cuarto lugar, es imposible separar el tema del estrés del de la salud. En cierto sentido, los programas de bienestar representan una extensión amplia y contemporánea de los programas contra el estrés; su enfoque está en la preocupación por aspectos de la salud y la calidad de vida del empleado.

Entre los ejemplos de programas de bienestar establecidos (con un componente de reducción del estrés) se hallan el programa de Asociación de Bienestar de Mass Mutual, el programa Estilo de Vida 2000 de 3M, el programa de Vida Inteligente de Warner-Lambert y el programa Permanece Bien de Control Data. Permanece Bien ha sido tan afortunado que ahora se vende a otras compañías. Sin embargo, los programas de bienestar no se limitan a compañías grandes como las que acabamos de mencionar. Cerca de 60 por ciento de las empresas con menos de 250 empleados ofrece alguna forma de programa de bienestar a sus trabajadores.[48]

Roche Pharmaceutical de Nutley, Nueva Jersey, descubrió que sólo gastaba 3 por ciento del dinero de prestaciones médicas en medidas de salud preventivas, pese a que 39 por ciento de las reclamaciones de salud fueron resultado de condiciones que podían prevenirse. La dirección de Roche concluyó que concentrarse en la prevención se traduciría en empleados mucho más saludables, más productivos, menos estresados, más creativos y con menor ausentismo. Roche denominó su programa de bienestar Optar por la salud.[49]

El programa Optar por la salud inicia en el individuo, cuando evalúa los riesgos de salud del empleado mediante un cuestionario de 76 preguntas. Llenar el formulario se lleva 15 minutos. Esto genera un perfil de salud que se envía a casa del empleado. Todas las respuestas y perfiles de los empleados son confidenciales y no se entregan a un tercero. La compañía también ofrece una evaluación en el lugar de trabajo para afecciones como presión arterial elevada, nivel de colesterol alto y cáncer de mama y de piel. El grupo de administración de recursos humanos (ARH) de Roche sólo recibe datos agregados que muestran los riesgos de salud y las necesidades de instrucción de sus empleados como grupo. Casi 100 por ciento de los empleados de Roche participan en Optar por la salud.

El programa de Roche ofrece un incentivo de 100 dólares a quien complete 100 sesiones en un centro de acondicionamiento físico o en un programa de ejercicio en grupo. En el segundo año del programa, 23 por ciento de los participantes en Optar por la salud redujo sus riesgos de salud.

Una parte del programa Optar por la salud consiste en una evaluación para valorar el efecto del programa. En dos años, la puntuación promedio en estilo de vida aumentó de 63 a 68 (100 es la puntuación óptima). Roche busca siempre alinear prevención, intervención, salud del empleado y productividad.

El ofrecimiento de un PAE o un programa de bienestar no garantiza resultados positivos a los empleadores o a la organización que financia los programas. Si bien hay muchos factores que determinan lo exitoso de cualquier programa en particular, hay muchas recomendaciones para aumentar las probabilidades de resultados benéficos. Entre las más importantes se hallan:

1. Apoyo de la alta dirección, lo que implica apoyo tanto filosófico como en términos de personal e instalaciones, si es necesario.
2. Los sindicatos deben apoyar el programa y participar en él cuando sea apropiado. Esto puede ser en particular difícil. Muchos sindicatos asumen la postura de que en lugar de ayudar a los empleados a enfrentar el estrés, la dirección debe, primero que nada, eliminar las condiciones que contribuyen al estrés.
3. El mayor costo de la prevención y el manejo del estrés no proviene de actividades excepcionales, sino de un esfuerzo constante y sostenido; por tanto, es esencial el compromiso de largo plazo.
4. La participación amplia y continua del empleado debe darse no sólo en la planeación inicial, sino también en la instrumentación y mantenimiento. Es uno de los factores más importantes para garantizar la participación representativa del empleado.
5. Los objetivos planteados con claridad sientan un fundamento sólido para el programa. Es probable que los programas sin objetivos, o definidos en forma deficiente, no sean eficaces o no logren la participación suficiente que los haga valiosos.
6. Los empleados deben estar en posibilidades de participar con libertad, sin que se les presione o estigmatice.
7. La confidencialidad debe respetarse estrictamente. Los empleados no deben preocuparse por ningún motivo de que su participación afecte su posición en la organización.

Modelos individuales de prevención y manejo del estrés

Los miembros de las organizaciones no tienen que basarse en los programas organizacionales formales para ayudar en la prevención y el manejo del estrés. Hay muchos modelos individuales para enfrentar los estresores y el estrés. Para verlos, sólo visite cualquier librería tradicional o en línea (www.amazon.com. www.fatbrain.com) y observe la sección de mejoramiento personal. Estará repleta de libros para reducir el estrés. En el análisis siguiente examinaremos brevemente algunos de los modelos más populares para prevenir y manejar el estrés individual. No es inusual que alguno de estos modelos aparezca en el conjunto de opiniones disponibles dentro del programa de bienestar o manejo del estrés organizacional. También hay que apuntar que hay muchas variaciones en la efectividad de estas técnicas. Lo que a una persona le resulta útil, a otra quizá no. Aún hay mucho que desconocemos sobre los efectos de las diferencias individuales en los resultados del manejo del estrés.[50]

Técnicas cognoscitivas

De acuerdo con los fundamentos racionales de algunos modelos de manejo del estrés individual, conocidos en conjunto como técnicas cognoscitivas, es la respuesta de la persona a los estresores median procesos cognoscitivos, o pensamientos. La premisa de estas técnicas es que los pensamientos, a manera de expectativas, creencias y suposiciones, son clasificaciones que se aplican a las situaciones, las cuales provocan respuestas emocionales ante la situación. Así, por ejemplo, si un individuo clasifica como una catástrofe la pérdida de un ascenso, la respuesta del estrés es a la clasificación, no a la situación. Las técnicas cognoscitivas de manejo del estrés pretenden modificar las clasificaciones o cogniciones para que las personas valoren de otra forma las situaciones. Esta revaloración suele eliminar las distorsiones cognoscitivas, como la magnificación (no obtener el ascenso es el fin del mundo para mí), la sobregeneralización (no ser ascendido significa que mi trayectoria profesional ya terminó; nunca me ascenderán en ningún trabajo, en ninguna parte) y la personalización (como no obtuve el ascenso, es claro que soy una persona terrible). Todas las técnicas cognoscitivas tienen un objetivo similar: ayudar a tener más control sobre sus reacciones ante los estresores mediante la modificación de sus cogniciones.

Las investigaciones evaluativas de las técnicas cognoscitivas no son exhaustivas, aunque los estudios informados son en general positivos. Los grupos ocupacionales representativos sobre los cuales las investigaciones indican resultados positivos de los modelos cognoscitivos son los de enfermeras, maestros y controladores de tráfico aéreo.[51] Las investigaciones positivas, junto con la amplia variedad y alcance de las situaciones y estresores susceptibles de tal modelo, hacen que las técnicas cognoscitivas sean particularmente atractivas como estrategia de manejo del estrés individual.

Capacitación para la relajación

El propósito de este modelo es reducir el nivel de excitación y generar un estado mucho más tranquilo, tanto psicológica como fisiológicamente. En términos psicológicos, una buena relajación genera mayores sentimientos de bienestar, paz y calma, una sensación clara de control, y una reducción de la tensión y la ansiedad; en términos fisiológicos, bajan la presión arterial, la respiración y el ritmo cardiaco. Las técnicas de relajación incluyen ejercicios de respiración; relajación muscular; entrenamiento autogénico, que combina elementos de la relajación muscular y la meditación; y diversas estrategias de relajación mental, como la imaginación y la visualización.

Entre las condiciones que generan la consecución de estados de relajación se hallan un entorno tranquilo, una postura física confortable y cerrar los ojos. Dedicar sólo unos cuantos minutos de “descanso mental” respecto de las actividades laborales puede ser una actividad de relajación efectiva. Los descansos breves y frecuentes de este tipo son más relajadores que los descansos en menor cantidad o más largos.[52]

Meditación

Muchas de las formas de meditación que han alcanzado cierto grado de popularidad en el país se derivan de filosofías orientales. En esta categoría se encuentran la meditación Zen y Nam Sumran o la meditación Sikh. Tal vez la forma más generalizada en Estados Unidos sea la meditación trascendental, o MT. Según la definición de su creador, Maharishi Mahesh Yogi, la MT consiste en volver la atención hacia los niveles más sutiles del pensamiento hasta que la mente trasciende la experiencia del estado más sutil de pensamiento y llega a la fuente del pensamiento.[53] El procedimiento básico de la MT es simple, pero se asegura que sus efectos son amplios. Uno tan sólo se sienta confortablemente con los ojos cerrados y se entrega a la repetición de un sonido especial (un mantra) durante unos 20 minutos, dos veces al día. Los estudios indican que las prácticas de MT se asocian con un menor ritmo cardiaco, un menor consumo de oxígeno y una menor presión arterial.

No todos los que meditan experimentan resultados positivos. Sin embargo, una cantidad lo bastante considerable de personas manifiesta que la meditación es efectiva para manejar el estrés. Muchas organizaciones han iniciado, respaldado o aprobado programas de meditación para los empleados, como Coors Brewin, Monsanto Chemicals, Xerox, Connecticut General Life Insurance Company y el ejército de Estados Unidos.

Biorretroalimentación

A los individuos puede enseñárseles a controlar diversos procesos corporales internos mediante una técnica llamada *biorretroalimentación*. En la biorretroalimentación se detectan, amplifican y presentan a la persona los pequeños cambios que ocurren en el cuerpo o el cerebro. Con tecnología de grabación y cómputo se posibilita que una persona perciba los cambios sutiles en su ritmo cardiaco, presión arterial, temperatura y patrones de ondas cerebrales que por lo general serían inobservables. El estrés afecta la mayor parte de estos procesos.

La función potencial de la biorretroalimentación como técnica de manejo del estrés individual se ve a partir de las funciones corporales que pueden controlarse, hasta cierto punto, en forma voluntaria. Entre éstas se encuentran las ondas cerebrales, el ritmo cardiaco, la tensión muscular, la temperatura corporal, la acidez estomacal y la presión arterial. El estrés afecta la mayor parte de estos procesos, si no todos. El potencial de la biorretroalimentación es la posibilidad que brinda de inducir un estado de relajación y restablecer las funciones corporales a un estado sin tensión. Una de las ventajas de la biorretroalimentación sobre las técnicas que no emplean la retroalimentación es que da datos precisos sobre las funciones corporales. Al interpretar la retroalimentación, los individuos saben qué tan alta está su presión arterial, por ejemplo, y descubren, con la práctica, los medios para reducirla. Cuando lo logran, la retroalimentación ofrece información instantánea al respecto.

El entrenamiento en biorretroalimentación ha sido útil para reducir la ansiedad y la acidez estomacal (y, por tanto, la probabilidad de formación de úlceras), para controlar la tensión y las jaquecas por migraña, y, en general, para reducir las manifestaciones fisiológicas negativas del estrés. Pese a estos resultados positivos, quienes buscan la biorretroalimentación para controlar el estrés deben entender que los buenos resultados exigen entrenamiento y equipo que puede ser muy costoso.

Resumen de aspectos clave

- El estrés es una respuesta adaptativa mediada por diferencias individuales; es decir, es consecuencia de toda acción, situación o suceso que imponga exigencias especiales a una persona.
- El estrés puede tener consecuencias psicológicas, conductuales y fisiológicas. La relación entre estrés y consecuencias fisiológicas es compleja y potencialmente grave para la salud de quienes no afrontan o no pueden afrontar los estresores relacionados con el estrés.
- Las principales variables en el modelo del estrés organizacional que presentamos en este capítulo son 1) los estresores laborales (entorno de trabajo, individual, grupal y organizacional); 2) el estrés mismo; 3) las consecuencias del estrés (organizacionales e individuales);

4) los moderadores del estrés (personalidad, comportamiento tipo A y apoyo social); y 5) la prevención y el manejo del estrés (optimizar la correspondencia entre persona y entorno, programas organizacionales y modelos individuales).

- Los estresores son acciones, situaciones o sucesos que imponen exigencias especiales a la persona. Tres categorías importantes de estresores son: 1) el entorno laboral (sustancias químicas, radiación, temperatura); 2) los estresores individuales (conflicto de rol, sobrecarga de trabajo, cambio); y 3) los estresores grupales y organizacionales (política, cultura, relaciones interpersonales, recorte de personal).
- Si bien algunas consecuencias del estrés son positivas, muchas son disfuncionales. Entre las consecuencias individuales negativas están la propensión a accidentes, mala concentración, abuso de drogas, y alcohol y desgaste. Las consecuencias organizacionales pueden incluir ausentismo, rotación, aumento de costos de salud y médicos, y disminuciones cuantitativas y cualitativas en la productividad.
- Algunos factores afectan la naturaleza de la respuesta al estrés. Se llaman moderadores del estrés. Tres moderadores importantes son la personalidad, el comportamiento tipo A y el apoyo social.
- Los individuos emprenden medidas centradas en los problemas y/o en las emociones para afrontar directamente el estrés. En la mayor parte de los casos se combinan estos dos tipos de estrategias de afrontamiento.
- Las estrategias de prevención y manejo del estrés incluyen 1) optimizar la correspondencia entre persona y entorno, 2) programas organizacionales, como los programas de asistencia a los empleados y los de bienestar y 3) modelos individuales como las técnicas cognoscitivas, el entrenamiento en relajación, la meditación y la biorretroalimentación.

Repaso y preguntas para discusión

1. Se señala que el "estrés es según el cristal con que se mira". ¿Qué significa esto? ¿Está usted de acuerdo?
2. ¿Por qué los gerentes o directivos ni siquiera tratan de asesorar o dar consejo a un empleado del que se sospecha que está deprimido?
3. Es importante el asunto de quién debe ser responsable de enfrentar el estrés en el trabajo —el individuo o la organización—. ¿Qué opina usted? ¿Cuáles son los argumentos en favor y en contra de cada postura?
4. ¿Considera que hay cierto tipo de puestos u organizaciones que atraen a los individuos tipo A? ¿Algunas atraen a individuos tipo B? ¿Por qué?
5. ¿Qué función pueden desempeñar los gerentes y directivos para que sus empleados apliquen una estrategia enfocada en los problemas para afrontar el exceso de estrés en el trabajo?
6. La subcarga de trabajo puede ser tan disfuncional como la sobrecarga de trabajo. ¿Se le ocurren algunas otras variables laborales en donde "poco" puede ser tan contraproducente como "mucho"?
7. ¿Qué puede hacer una organización para optimizar la correspondencia entre empleado y entorno?
8. ¿Cuál es la relación entre estrés y personalidad? ¿Qué aspectos de la personalidad aumentan el estrés? ¿Cuáles lo reducen?
9. ¿Por qué las personas en algunas ocupaciones son más susceptibles al desgaste? ¿Qué pueden hacer las organizaciones para reducir la probabilidad de que sus miembros experimenten el desgaste?
10. A algunos trabajadores se les envía a realizar labores al extranjero. ¿Qué estresores pueden ser únicos de tales labores? ¿Qué pueden hacer las organizaciones para reducir al mínimo su efecto?

Lectura

Lectura 9.1: *¿Quién abate mejor al estrés… y cómo?*

En un mundo que gira tan rápido, los administradores descubren nuevas formas de aliviar el estrés en los trabajadores y en ellos mismos. La sabiduría proviene de fuentes sorprendentes —como el ejército— y rinde buenos frutos.

Lo que no entendemos sobre el estrés puede llenar volúmenes. Y así sucede. En algunos libros se afirma que el estrés es tonificante; en otros, que es letal. El estrés aparece implícito en cada queja de la vida moderna, desde el tiempo de inactividad del equipo hasta la eyaculación precoz, del ausentismo a la muerte súbita. Algunos trabajadores con ocupaciones muy estresantes —por ejemplo, desactivadores de bombas— difícilmente sufren sus efectos. Sin embargo, un hombre que cata oporto para ganarse la vida yace despierto algunas noches preocupado de que "todo el negocio depende de mi paladar". Al parecer hay suficiente información contradictoria sobre el estrés como para que se angustie cualquier persona honesta en busca de la verdad.

¿Hay más estrés ahora que antes? Quizá. Puede haber más amor también. Pero ninguna de estas condiciones es cuantificable. Las enfermedades a las que contribuye el estrés —hipertensión, ataques cardiacos, úlceras, resfriado común— son cuantificables, pero como el estrés no es la única causa, un aumento de ellas no por fuerza indica un incremento de estrés.

Pregúntele a la gente si se siente más estresada y, por supuesto, responderá que sí. ¿Quién admitiría, aunque fuera verdad, que se siente menos estresado que hace un año? La paz interna parece prerrogativa de los lerdos. Está de moda estar estresado. A principios de este año, Northwestern National Life Insurance interrogó a una muestra aleatoria de 600 trabajadores estadounidenses. Casi la mitad (46 por ciento) dijo que su trabajo era estresante; 34 por ciento manifestó que se sentían tan estresados que pensaban renunciar.

Algunos dijeron la verdad. Los trayectos de la casa al trabajo son cada vez más largos, las carreteras no dejan de congestionarse. En la mayoría de las familias, ambos cónyuges trabajan. Y con los aumentos y reducciones de personal, las racionalizaciones, adquisiciones y fusiones, el mundo corporativo en los últimos años da más vueltas que el descapotable de James Dean.

La cantidad de demandas de compensación a los trabajadores por razones de estrés se han elevado por los cielos en estados como California, que compensa por las lesiones llamadas mentales-mentales. En éstas, una lesión intangible (mental) se deriva de una causa intangible (mental), como el estrés. Los tribunales de California han concedido compensaciones a trabajadores que sólo dicen que sienten dolor.

Judith Bradley, ex decoradora de pasteles en Albertson's, una cadena de supermercados, obtuvo una compensación en parte porque sostuvo que su supervisor había sido "muy grosero" con ella. Le dijo "ponte a trabajar duro" y "pon tu trasero en alta velocidad" y la regañó por dejar pasteles fuera del refrigerador. Se angustió, demandó y ganó.

Aunque recientemente la cantidad de demandas por razones de estrés ha empezado a disminuir en California, siguen en aumento los costos monetarios en toda la nación. Donna Dell, gerente de relaciones con los empleados en Wells Fargo Bank, comenta que los trabajadores que sufren estrés "por lo general están fuera durante un largo, largo tiempo y necesitan mucha rehabilitación", lo que implica costosas visitas al psiquiatra. Entre el tratamiento médico y la pérdida de tiempo, los casos de estrés cuestan, en promedio, el doble que otros accidentes de trabajo: más de 15 000 dólares cada uno.

Tal vez el indicador más elocuente y visible del aumento del estrés sea el gran negocio de quienes lo alivian. El psicólogo Stanley Fisher, hipnotista de Manhattan, comenta que la desaparición del mercado de bienes raíces en Nueva York por los ataques terroristas envió a muchos ex corredores y desarrolladores a buscar alivio. Gene Cooper, socio de Corporate Counseling Associates (proveedor de programas de asistencia a empleados corporativos), comenta: "Por lo común, entre 3 y 5 por ciento de nuestras llamadas en busca de asesoría se relacionaban con el estrés. Ahora son entre 8 y 10 por ciento". Vienen de todos los niveles, desde empleados administrativos hasta vicepresidentes.

Hay cintas para combatir el estrés, anteojos que envían impulsos de luz blanca a la cabeza y camas vibradoras con música ("no como la primera vez que tuviste relaciones sexuales", señala un fabricante, "sino tal vez como en la segunda"). Morgan Fairchild produjo un video al respecto (Morgan Fairchild Stress Management, $19.95).

Siempre que el *statu quo* logra una buena sacudida ——aunque la sacudida genere al final mayores oportunidades y libertad de acción—, el estrés aumenta, mientras la gente lucha por adaptarse. Sin embargo, si el cambio es constante y todos somos susceptibles al estrés, ¿por qué no todos lo padecen de igual manera? ¿Por qué algunas personas saludables hasta decir basta parecen no sufrirlo en absoluto?

Fuente: "Who Beats Stress Best—An How", *Fortune*, 7 de octubre de 1991, pp. 71-86.

No a todos les resulta estresante el mismo suceso. Suelte un escorpión en una jaula de cachorros y obtendrá cachorros estresados. Pero déjelo caer en una jaula de búhos elfos, que comen escorpiones, y obtendrá satisfacción. Si un árbol cae en el bosque y nadie de Ben & Jerry's lo escucha, ¿hay estrés? No. Tal vez considere usted que tomar oporto sea divertido. Peter Ficklin, experto en vinos de Ficklin Vineyards, elaborador de oporto en California, comenta: "Sin duda, es un placer probar el oporto. Pero la categoría de vinos fortificados está a la baja. Hay cada vez más competencia. En la temporada alta, a veces, tengo problemas para dormir. Todo el negocio depende de mi paladar".

Algunos cuentan con amortiguadores para protegerse del estrés. Por ejemplo, cuanto más dominio o control sienta que tiene una persona sobre las circunstancias, menos estrés sentirá, aunque su control no se extienda más allá de decidir cómo se sentirá con el cambio. Una receta infalible para generar estrés consiste en poner a alguien en un puesto que le conceda poco poder en la toma de decisiones pero que conlleve una gran responsabilidad o imponga exigencias psicológicas pesadas.

Raro es el trabajo en que el empleado tenga completo control. Wally Goelzer, sobrecargo de Alaska Airlines, tiene pleno control sobre su programa; tiene 11 años de antigüedad. Pero el lugar de trabajo limita su libertad: "Quizás el peor incidente en los últimos seis meses fue una situación alcohólica. El avión estaba lleno de una mezcla de turistas y pescadores comerciales. Tuve que decirle a un tipo, uno de los pescadores, que ya no le serviríamos más alcohol. Ahora bien, esos pescadores a veces están fuera, en sus barcos, entre seis y ocho semanas. No le agradó. Gritó. Blasfemó. La gente que lo rodeaba no estaba disfrutando el mejor viaje de su vida. '¿Qué haces?', le dije, 'ya te oímos'. No quería provocarlo demasiado, pues estábamos todos atrapados en una lata a 29 000 pies de altura".

El amortiguador más potente contra el estrés tal vez sea pertenecer a un grupo o comunidad estable y unido. Ejemplo: el pueblo de Roseto, en Pennsylvania. El doctor Stewart Wolf, investigador del estrés, se preguntó hace 25 años por qué los residentes de Roseto, aunque fumaban, bebían, consumían grasa y por lo demás cortejaban a la muerte, vivían libres de ataques cardiacos y otras afecciones relacionadas con el estrés. Sospechó que su protección se derivaba de la cohesión y estabilidad social poco común del pueblo: casi en su totalidad eran descendientes de italianos que llegaron 100 años antes desde Roseto, Italia. Pocos se casaban fuera de la comunidad; el primogénito siempre llevaba el nombre del abuelo; estaba prohibida la ostentación o cualquier manifestación de superioridad, pues eso suscita "el mal de ojo" del vecino.

Wolf predijo que los rosetianos empezarían a morir como moscas si los invadiese el mundo moderno. Y así fue. Murieron. Para mediados de los años setenta, los rosetianos tenían cadillacs, chalets, matrimonios mixtos, nuevos nombres y un índice de enfermedades coronarias igual que el de cualquier otro pueblo.

El ejército de Estados Unidos trata de inculcar una cohesión rosetiana de manera profiláctica. Al respecto, el doctor David Marlowe, jefe del departamento de psiquiatría militar en el Wallter Reed Army Institute of Research, afirma: "Si un vendedor de bonos siente estrés, se va a meditar 20 minutos. El soldado que enfrenta el fuego enemigo no puede hacer eso. Así que tenemos que darle la máxima protección desde mucho antes". Marlowe comenta que en lo que respecta al estrés, las investigaciones del ejército demuestran que los principales problemas son organizacionales. "Usted quiere generar cohesión en un grupo asegurándose de que los soldados cuenten con buena información, que no enfrenten ambigüedad, que tengan relaciones sólidas con sus líderes. Si un hombre siente que su pelotón lo escucha, si puede hablar de sus esperanzas, temores, ansiedades, no es probable que experimente estrés". El descubrimiento psicológico número 1 del ejército durante la Segunda Guerra Mundial, comenta Marlowe, fue "la fortaleza que impartió el grupo de trabajo pequeño e inmediato".

También es básico mantener la cohesión del grupo después de una batalla, pues los integrantes, al mitigar en conjunto su experiencia y ponerla en perspectiva, sacan emociones de su pecho que, de no hacerlo, los dejarían estresados durante meses o años. El proceso se llama revelación. A los miembros de un pelotón, por ejemplo, se les anima a utilizar el tiempo de recorrido en carretera a casa desde una zona de guerra para platicar sobre su experiencia en el campo de batalla. "Los desintoxica", comenta Marlowe. "Por eso los trajimos de vuelta en grupos de la Tormenta del Desierto. En términos epidemiológicos, sabemos que esto funciona". Así, el grupo surge como la principal protección contra el estrés y como medio de alivio después de un suceso estresante.

En vista del modelo del ejército, buena parte de lo que pasa por manejo del estrés en la industria estadounidense parece superficial. La mayor parte de las compañías que figuran en *Fortune 500* ofrece a los trabajadores un programa de asistencia al empleado (PAE), un programa de fomento del bienestar o ambos. Algunos de éstos hacen hincapié en el manejo del estrés. Por ejemplo, en los concurridos seminarios que se imparten a la hora de la comida en Liz Clairborne, se explica a los trabajadores cómo relajarse mediante imaginería mental, relajación muscular y muchas otras técnicas probadas. ¿Por qué el gran número de asistentes? "A la miseria le gusta la compañía", comenta Sharon Quilter, directora de prestaciones de Clairborne. Honeywell ofrece un programa de 45 minutos llamado Bienestar y tu hueso del codo, impartido por la hermana Mary Christelle Macaluso, H. R. M. (Hermana Religiosa de la Merced), doctora, "conferencista/humorista con doctorado en anatomía".

Ted Barash, presidente de una compañía que ofrece programas de bienestar, desestima los métodos de reducción de estrés como "Horas felices y espectáculos de humor itinerantes que sólo sirven como curitas". El profesor Paul Roman, experto de la Universidad de Georgia en salud conductual y quien ha supervisado programas PAE, comenta que, en su mayor parte, "nunca abordan la fuente del estrés. Culpan a la víctima. Nuestros estudios en Southwestern Bell y otras compañías demuestran que la fuente de estrés más grande son los supervisores ineptos y mal capacitados".

Los proveedores externos de los programas PAE, como Corporate Counseling Associates, prestadores de servicios de asesoría a Time Warner, Digital Equipment, Liz Clairborne y otras empresas, se muestran renuentes, lo que es de entenderse, a decirles a los clientes cómo dirigir sus propios negocios. Como dijera Gene Cooper, socio de CCA: "Ayudamos a los empleados a desarrollar mecanismos de afrontamiento. No reducimos el estrés en sí". Una de las asesoras de Cooper, a la que se le preguntó si alguna vez sugirió a los empleadores que realizaran cambios organizacionales que paliaran el estrés, dijo que no, "eso sería presuntuoso".

Los expertos en estrés que defienden un modelo más intervencionista se preguntan cómo es posible dar sentido a una empresa que tranquiliza a los empleados con una mano —enseñándoles la relajación con respiraciones rítmicas— mientras los bate como clara de huevo con la otra, al acortar los plazos de entrega, aumentar las horas extra o retener información sobre la seguridad en el trabajo. Cualquier compañía seria en cuanto al manejo del estrés debe considerar los pasos siguientes:

- **Auditar el estrés**. El doctor J. Rosch, presidente de American Institute of Stress, considera que cualquier programa inteligente debe empezar y terminar con una auditoría del estrés. Los cuestionarios casi siempre piden a trabajadores y directivos que enlisten las condiciones que les resultan más estresantes. Las respuestas arrojan luz sobre ámbitos en que los trabajadores están estresados por aburrimiento o por exceso de trabajo. (La desoxidación, les gusta decir a los maestros del estrés, genera tanta ansiedad como el desgaste.) Al respecto, comenta Rosch: "Una auditoría puede indicar la necesidad de programas que en general no se conciben como reductores del estrés, aunque sirvan para esa función". Ejemplos: guarderías y horarios flexibles. Las auditorías de seguimiento muestran los resultados.
- **Utilizar los PAE en forma dinámica.** Trate de atrapar el estrés antes de que florezca. En McDonnell Douglas, el director del PAE, Daniel Smith, se vale de un programa llamado *Transitions* para preparar a los trabajadores para cambios organizacionales potencialmente traumáticos. "Se le dice a la gente —afirma Smith— lo que va a sentir antes de que lo sienta. Así se previenen problemas más significativos corriente abajo."

Ejemplo que viene al caso: Pete Juliano, jefe de una operación de manejo de instalaciones de 2 000 personas en McDonnell Douglas, sabía que tenía que allanar y racionalizar su división para que respondiera mejor. En concreto, tendría que reducir tres niveles gerenciales con 260 gerentes a tres niveles con 170.

"Nadie iba a salir por la puerta —comenta Juliano—, y a nadie iba a reducírsele el sueldo. Todos se quedarían, aunque no todos como gerentes. Sin embargo, esa es una nuez dura de pelar: un día eres gerente y al día siguiente transportas herramientas. ¿Cómo se le dice eso a la esposa e hijos? ¿Cómo se va al trabajo a diario y enfrenta el hecho de ya no ser un gerente?"

Juliano llamó al equipo de Transitions, cuyos miembros hicieron una presentación de dos horas al departamento. Entre los diversos temas, abordaron cómo enfrentar a la esposa y los compañeros cuando ya no se es gerente, cómo lidiar con el rechazo y cómo afrontar la ira. También hablaron sobre las opciones profesionales si decidían abandonar la división o McDonnell Douglas. "Esto les dio la oportunidad de desahogarse", comenta Juliano: "Ha habido casos de tipos que se suicidan cuando tienen que regresar a transportar herramientas. Pero nosotros no tuvimos problemas graves".

- **Examine el uso del PAE.** Si instrumentó un programa PAE, estudie los datos que recaban los asesores. ¿Cuántos empleados y de qué departamentos solicitan ayuda, y por qué? Por ejemplo, si usted sabe que 1) en los últimos cinco años, nadie del departamento de impuestos recurrió nunca al programa PAE, 2) la mitad de los contadores se apuntó para asesoría en estrés la semana pasada y 3) aún no llega a mediados de abril, entonces puede tratarse de un problema.
- **Dé información a los empleados.** Éstos quizá no sientan control sobre las circunstancias si carecen de él. Cuando Donna Dell se convirtió en gerente de relaciones con los empleados en Wells Fargo Bank, en noviembre pasado, vio que había 3 000 casos pendientes de compensación a los trabajadores. Los accidentes representaban 80 por ciento, otro 10 por ciento era de reclamaciones por accidentes de trabajo en terminales con exhibición de videos, y 10 por ciento eran por estrés. Quería saber de dónde provenían las demandas por estrés. ¿Eran, por ejemplo, de empleados despedidos o que sólo pasaron por una revisión del desempeño? No había correlación con ninguno de estos sucesos. "Estaba sorprendida —comenta Dell—. Parece que no se trataba de venganzas."

Se trataba de asbesto. "No tenemos ninguna demanda por asbestos —comenta Dell—, pero recibimos demandas de personas que temían haber estado expuestas. No hay que demostrar que se estuvo expuesto para obtener una compensación. Basta con el temor. Ahora, ofrecemos instrucción en los sitios en que se programa material

de construcción tóxico. Entramos, por adelantado, con capacitadores y les explicamos a los empleados lo que sucederá. Desde que instrumentamos este programa hace como un año y medio, no hemos tenido ninguna de esas demandas."

- **Ubique a los empleados en puestos que dominen.** En su libro más vendido, *Flow*, Mihaly Csikszentmihalyi, profesor de psicología en la Universidad de Chicago, señala que las personas menos estresadas suelen ser las que trabajan a toda máquina en alguna labor de su elección, algo que de verdad les gusta hacer. Se entregan en forma tan completa que logran cierto tipo de precisión y gracia, lo que el autor llama "flujo". La posibilidad de que lograr tal desempeño de los trabajadores aumenta y su estrés disminuye en la medida en que se les ofrezca más opciones sobre las labores.
- **Prepárese para los traumas.** Es fácil olvidar que el estrés no siempre es resultado de mil cortes diminutos. "Que alguien te apunte a la cabeza con una pistola puede ser terrible", comenta Chris Dunning, experta en traumas de la Universidad de Wisconsin en Milwaukee. Y ella seguro lo sabe. Su trabajo consiste en desestresar a policías, tripulaciones de aviones estrellados y, mientras redactábamos esto, examinadores forenses en el caso Jeffrey Dahmer ("tienen problemas para comer carne").

En las oficinas suceden cosas abruptas y terribles. Los homicidios y suicidios —no accidentes— representan ahora 14 por ciento de las muertes de varones en el trabajo y 46 por ciento de las de mujeres, informa el psicólogo James Turner, experto en mutilaciones deliberadas en el lugar de trabajo. En el departamento de emergencias del Highland Hospital en Oakland, comenta la jefa de residentes, Linda Jenks, el creciente estrés —sin fin a la vista— precipitó dos suicidios. "Una joven interna se metió en su auto, se adormeció el cuello con lidocaína, sacó un escalpelo y se diseccionó delante del espejo retrovisor. Al cabo de una semana, una enfermera del turno de la noche se practicó un IV, se inyectó potasio, lo que le paró el corazón de inmediato. Después de eso, el hospital dijo: 'Muy bien, estamos ignorando un problema aquí'. Es como admitir un síntoma de un fallo". Un suicidio, un accidente industrial o cualquier otro suceso traumático, comenta Dunning, deja una tensión psicológica persistente en los supervivientes: "Suele tardar unos tres meses que una organización recupere su camino".

Sin embargo, comenta Mark Braverman, presidente de Crisis Management Group, empresa consultora de Massachusetts, estos traumas representan oportunidades y problemas para los directivos. "La dirección en ocasiones no habla sobre el suceso o no lo enfrenta de manera directa", afirma Braverman. "Tratamos de decirles que si lo enfrentan y responden a las preguntas de los trabajadores, pueden consolidar un lazo que dure mucho más tiempo después." Aunque usted no pueda hablar, afirma Braverman, hágalo: "Si no puede contarles mucho porque la OSHA aún realiza una investigación, dígales eso".

Braverman cita un ejemplo de trauma que se manejó bien: "El helicóptero de una compañía fabricante de computadoras tuvo un accidente. En la compañía también hubo un tiroteo en el lugar de trabajo. Así que la dirección de esta empresa decidió, dentro de la estructura de su PAE, crear un protocolo para enfrentar el estrés traumático. Más tarde, un sistema de seguridad falló en una planta de 2 000 personas, y murió una de ellas. Se reunieron todos los grupos de trabajo. El gerente internacional de instalaciones respondió de inmediato a las preguntas, incluso las que todos tenían en mente: "¿Por qué falló el sistema? ¿Puede suceder de nuevo?" Los asesores del PAE estaban presentes, pero fue la información misma la que palió mejor el estrés.

El estrés traumático suele ser infeccioso. Como incide en muchos empleados, pueden generarse series de demandas de compensación basadas en el estrés. En los tribunales resulta mucho más difícil defenderse de estos casos que de los casos de estrés menos drásticos. "Tienes la enorme obligación de acudir pronto a los consejeros, pues esto reducirá tus costos generales en el largo plazo".

En Wells Fargo, en donde los asaltos bancarios ascendieron a 37 por ciento en el primer trimestre de este año, los cajeros están traumatizados. "Recibimos demandas por estrés debido a los incidentes de robo, y no las impugnamos", comenta Donna Dell. Por el contrario, el banco envía a asesores en PAE a las sucursales afectadas, en donde realizan informes en grupo, en buena medida como lo hace el ejército.

Bryan Lawton, jefe del programa de rendición de informes de Wells Fargo, explica su funcionamiento: "El profesional les pregunta cosas como ¿dónde estaba usted cuando sucedió el incidente, cómo respondió, cómo actuaron los demás? Cuando los empleados empiezan a hablar, descubren que no están solos, que no son los únicos que se sienten así; todos los demás se sienten culpables o molestos por el suceso. Se les informa que éstas son emociones normales". El profesional entonces les dice cómo cabe esperar que se sientan en las semanas siguientes".

Nadie sabe a ciencia cierta por qué funciona la rendición de informes, pero así es. Y es redituable. "Todo lo que se requiere —comenta Lawton— es un caso que produzca un gasto significativo. El trauma de una persona puede generar un gasto significativo. El trauma de una persona puede terminar costándole al banco 100 000 dólares"; la cifra comprende tiempo perdido, tratamiento médico y costo de recapacitación.

O'Dell Williams, quien lleva en el banco 16 años, ha sobrevivido a 10 situaciones de robo, la más reciente de las cuales le ocurrió como gerente de sucursal en Vallejo, California, el 20 de mayo. El intento de robo aterró a más

de 20 de sus empleados. "Temía que pudiéramos perder a algunos después", comenta Williams. Pero los asesores en PAE intervinieron con rapidez y hasta ahora nadie ha renunciado. Y nadie interpuso una demanda de compensación.

- **No olvide lo obvio.** Los administradores que desean reducir el estrés deben asegurarse de que los trabajadores tengan las herramientas y la capacitación necesarias para hacer el trabajo. Como dijera Joe Murray, desactivador de bombas de la policía en Florida: "Soy afortunado. He recibido el mejor equipo y la mejor capacitación. Hay departamentos en los que todo lo que solían darte era un colchón y un anzuelo". Los administradores deben establecer plazos de entrega realistas y ser flexibles en los plazos de entrega, una vez establecidos. Lo que funciona bien en el ejército funciona casi igual de bien en la oficina: consolide la cohesión con comunicación. Enderece a los gerentes que les gusta hacer el papel de Charles Boyer en *Gaslight:* los que ejercen dominio sobre los subordinados manteniéndolos confundidos, retirándoles información o con funciones y responsabilidades mal definidas.

Haga todas estas cosas, compórtese impecablemente y su exposición a los juicios por razones de estrés aún permanecerá casi inimaginablemente amplia. Chris Dunning cita un caso en el que un empleado, como parte de alguna francachela de comedor, se quiso hacer el gracioso y le pego el brazo a una compañera de trabajo con cinta adhesiva a una silla, muy ligeramente, no para inmovilizarla. Ella empezó a gritar. Los demás trabajadores se miraron entre sí, sin dar crédito. ¿Qué le pasaba a esa mujer? Resultó que, cuando era niña, la sujetaron a la fuerza y la violaron. La cinta en el brazo hizo que reexperimentara su trauma, y se juzgó que la discapacidad posterior era responsabilidad completa del empleado.

Por lo menos, la angustia de esta trabajadora era real. Algunos empleados abusan sin duda del sistema, y hay abogados y médicos ansiosos por ayudarles. Por ejemplo, considere lo que comentó Jos Alibrandi, presidente del consejo de Whittaker Corp., fabricante de equipo aeroespacial: "Tratamos de reducir al mínimo los problemas en el lugar de trabajo físico, hacemos todo lo posible por reducir el estrés *real*. Pero mucho de eso parece irrelevante al grado de la frustración. Siempre hay una epidemia de 'dolor de espalda' después de un despido. O dicen que no pueden desempeñarse sexualmente. ¿Cómo demonios se defiende uno de eso?"

Es casi imposible, por supuesto, pero se puede tratar de identificar a los posibles solicitantes en forma temprana. A los recién contratados puede preguntárseles, como parte de su evaluación médica, "¿Alguna vez se ausentó del trabajo por una enfermedad relacionada con el estrés?" Un "sí" indica al médico que debe modificarse la labor del empleado.

Realizar una auditoría periódica del estrés, o hacer del manejo del estrés parte de su PAE o programa de bienestar, puede tener su compensación en los tribunales. Como dijera John M. Ivancevich, decano de la facultad de administración en la Universidad de Houston: "Hasta un intento descuidado de manejo del estrés puede ser una defensa legal".

Por último, ¿se siente usted estresado? ¿No está seguro de qué hacer? La primera regla, dice el doctor James Turner, es "No renuncie a su trabajo. Ellos se construyen esas fantasías", comenta sobre los ejecutivos que salen por estrés. "Seguirán sonriendo. Abrirán un centro de copiado. Últimamente, por alguna razón, todos quieren abrir centros de copiado". Pero tarde o temprano todos quieren regresar.

En lugar de renunciar, aprenda las técnicas de afrontamiento. Encontrará abundantes expertos dispuestos a enseñárselas a usted por cierto precio, pero no son muy complejas, y muchos trabajadores estresados las han descubierto sin ayuda. El sobrecargo Wally Goelzer y muchas otras personas las utilizan a diario sin conocerlas. "En ocasiones abro los brazos como si fueran una balanza —comenta Goelzer—. Me pregunto: ¿es de verdad importante este problema? Pienso en una amiga mía que murió en un accidente aéreo. 'La vida es muy corta', la oigo decir. Ella solía decir eso, y aún recuerdo su rostro".

El residente de urgencias Jenks y el desactivador de bombas Murray conocen el poder paliativo del humor para el estrés, incluso el humor negro. Sostiene Murray: "Así es, yo recibo una buena parte de bromas. Tengo tres hijas, y cuando se acerca el día del padre me regalan una tarjeta con una mecha adentro". Y Jenks: "Tenemos tanto humor negro en el trabajo que a veces tengo que recordar controlarme cuando estoy con otras personas".

Entonces, una vez más, tal vez quiera dejar de lado los trucos y estrategias, pues cambian como la moda. Acaso le convenga pensar en su vida. ¿Es como quería? Si no, todas las perspectivas y bromas del mundo sólo lo llevarán hasta ahí.

Mihaly Csikszentmihalyi, quien de vez en cuando dicta conferencias a directivos que rondan los cuarenta años de edad, observa que quienes insisten en recuperar el control sobre su vida, incluso en lo que temporalmente parece un peligro para su carrera, suelen ver una compensación inesperada más adelante. "Llega un momento en el que trabajan 70 horas a la semana y no están muy seguros de por qué lo hacen. Su vida familiar lo padece. Tal vez nunca pensaron en establecer prioridades. Algunos deciden que no pueden hacerlo todo, que tienen que salirse del carril de alta velocidad para recuperar su vida familiar o cuidar mejor su salud. Y entonces sucede algo muy interesante: con mucha frecuencia, los que lo hacen son ascendidos al cabo de uno o dos años". Atrévase a ser mediocre, si así es como lo considera. Tal vez no sea lo que imagina.

Ejercicio

Ejercicio 9.1: *Perfil de Actividad Conductual. Indicador de comportamiento tipo A*

Cada uno de nosotros muestra cierto tipo de comportamientos, patrones de características personales. En cada una de las 21 series de descripciones siguientes, encierre en un círculo el número que sienta que describe mejor el lugar en donde se encuentra entre cada par. La mejor respuesta para cada conjunto de descripciones es la que describa mejor lo que siente o piensa, o cómo actúa. Responda según su conducta, pensamientos o características normales o habituales.

1.	Siempre llego a tiempo a las citas.	7 6 5 4 3 2 1	Nunca llego exactamente a tiempo.
2.	Cuando alguien me habla, es probable que me anticipe a lo que va a decir, asintiendo con la cabeza, interrumpiendo o terminando las frases por él.	7 6 5 4 3 2 1	Escucho en silencio sin mostrar ninguna impaciencia.
3.	A menudo trato de hacer varias cosas a la vez.	7 6 5 4 3 2 1	Suelo hacer las cosas una tras otra.
4.	Me impacienta y frustra tener que esperar en una fila (en el banco, el cine, etc.).	7 6 5 4 3 2 1	Sencillamente no me aburro.
5.	Siempre tengo prisa.	7 6 5 4 3 2 1	Nunca siento prisa.
6.	Cuando estoy furioso, en ocasiones me resulta difícil controlarme.	7 6 5 4 3 2 1	Yo no me enfurezco.
7.	Suelo hacer rápido la mayor parte de las cosas, como comer, caminar y hablar.	7 6 5 4 3 2 1	Yo lo hago lentamente.

PUNTUACIÓN TOTAL 1-7 _____ = I

8.	Sinceramente, las cosas que más disfruto son las relacionadas con el trabajo.	7 6 5 4 3 2 1	Actividades recreativas.
9.	Al final de una jornada de trabajo normal, suelo sentir como si necesitara haber hecho más de lo que hice.	7 6 5 4 3 2 1	Yo siento que logré todo lo que necesitaba hacer.
10.	Quien me conozca muy bien diría que prefiero trabajar que divertirme.	7 6 5 4 3 2 1	Yo prefiero divertirme que trabajar.
11.	Cuando se trata de progresar en el trabajo, nada es más importante.	7 6 5 4 3 2 1	Muchas cosas son más importantes.
12.	Mi principal fuente de satisfacción es mi trabajo.	7 6 5 4 3 2 1	Regularmente hallo satisfacción en búsquedas no relacionadas con el trabajo, como pasatiempos, amigos y familia.
13.	La mayoría de mis amigos y conocidos sociales son personas que conozco por el trabajo.	7 6 5 4 3 2 1	Los míos no se relacionan con el trabajo.
14.	Yo prefiero estar en el trabajo que de vacaciones.	7 6 5 4 3 2 1	Nada en el trabajo es tan importante que interfiera en mis vacaciones.

PUNTUACIÓN TOTAL 8-14 _____ = T

Fuente: Copyright © 1982, Michael T. Matterson y John M. Ivancevich.

15.	Quienes me conocen bien me describirían como ambicioso y competitivo.	7 6 5 4 3 2 1	Diría que soy relajado y sin complicaciones.
16.	En general, mi comportamiento se rige por el deseo de reconocimiento y logro.	7 6 5 4 3 2 1	Lo que quiero hacer lo hago sin tratar de satisfacer a los demás.
17.	Al tratar de terminar un proyecto o resolver un problema, suelo agotarme antes que rendirme.	7 6 5 4 3 2 1	Suelo darme un descanso o dejarlo si me siento cansado.
18.	Cuando juego (tenis, cartas, etc.), lo que disfruto es ganar.	7 6 5 4 3 2 1	Lo que disfruto es la interacción social.
19.	Me gusta asociarme con personas dedicadas a progresar.	7 6 5 4 3 2 1	Me gustan las personas sin complicaciones y que toman la vida como viene.
20.	No soy feliz a menos que esté haciendo algo.	7 6 5 4 3 2 1	Con frecuencia, “no hacer nada” puede ser muy placentero.
21.	Lo que más disfruto son las actividades competitivas.	7 6 5 4 3 2 1	Disfruto las actividades no competitivas.

PUNTUACIÓN TOTAL 15–21 _____ = C

Impaciencia (I)	Compromiso con el trabajo (T)	Ambición y competitividad (C)	Puntuación total (A) = I + T + C

El Perfil de Actividad Conductual evalúa los tres patrones de comportamiento tipo A con propensión a enfermedades coronarias y ofrece una puntuación total. Estos tres tipos de patrones son los siguientes:

Reactivos	Patrón de comportamiento	Características
1-7	Impaciencia (*I*)	Es tan ansioso que interrumpe No escucha con atención Lo frustra esperar (p. ej., en las filas, a que los demás terminen un trabajo)
8-14	Compromiso con el trabajo (*T*)	El punto focal de su atención es el trabajo Vive para trabajar Lo entusiasma estar en el trabajo Está inmerso en las actividades laborales
15-21	Ambición y competitividad (*C*)	Es muy trabajador, muy competitivo Es competitivo en la mayor parte de los aspectos de la vida, deportes, trabajo, etc. Compite contra el reloj
1-21	Puntuación total (*A*)	El total de *I* + *T* + *C* representa su comportamiento tipo A global

Los rangos de puntuación de la puntuación total son:

Puntuación	Tipo de comportamiento
122 y superior	Tipo A crónico
99–121	Tipo A moderado
90–98	Tipo A bajo
80–89	Tipo X
70–79	Tipo B bajo
50–69	Tipo B moderado
40 e inferior	Tipo B crónico

Puntuaciones de percentil

Ahora puede comparar su puntuación con una muestra de otros 1 200 entrevistados.

Puntuación de percentil	Puntuación natural	
Porcentaje de individuos con puntuaciones bajas	Hombres	Mujeres
99%	140	132
95%	135	126
90%	130	120
85%	124	112
80%	118	106
75%	113	101
70%	108	95
65%	102	90
60%	97	85
55%	92	80
50%	87	74
45%	81	69
40%	75	63
35%	70	58
30%	63	53
25%	58	48
20%	51	42
15%	45	36
10%	38	31
5%	29	26
1%	21	21

Caso

Caso 9.1: *Monitor 23 no responde*

Altavoz: Ignición en 45 minutos

Paul Keller inició la secuencia de interruptores en el monitor de control 23 justo a su izquierda, de acuerdo con la instrucción de conteo descendente. Todos los sistemas hidráulicos funcionaban de manera normal en la segunda etapa del punto 1 menos 45 del propulsor de la nave espacial. Keller automáticamente puso el interruptor de control maestro en VERDE a sabiendas de que el impulso electrónico de éste y de otros cientos de consolas similares dentro del complejo de Cabo Cañaveral indicarían la continuación de la cuenta regresiva.

Libre por el momento de la entrada de datos, Keller se recargó en su silla, estiró los brazos encima de la cabeza y se dio un masaje en la nuca. Las luces del monitor en la consola 23 brillaban en forma rutinaria.

Solía ser un reto increíble, un trabajo fantásticamente interesante en el límite mismo del conocimiento del hombre sobre sí mismo y el universo. Keller recordaba su primer día en Brevard County, Florida, con su esposa y su pequeña hija. Qué felices fueron ese día. Ahí estaba el futuro, la buena vida . . . para siempre. Y Keller iba a formar parte de ese fantástico futuro utópico.

Altavoz: Ignición en 35 minutos

Keller entró en pánico. Se distrajo un momento y perdió el ritmo en las instrucciones de la cuenta regresiva. Segundos después halló el lugar correcto y activó la secuencia adecuada de interruptores del punto revisión 1 menos 35. Resuelto el problema. Keller pasó el control maestro a VERDE y se limpió la frente. Supo que se atrasó en el informe y que después se lo reprocharían.

¡Demonios!, pensó, solía dominar perfectamente el conteo de los sistemas de siete monitores sin instrucciones de la cuenta regresiva . . . te estás durmiendo, Keller . . .

Fuente: Robert D. Joyce, *Encounter in Organizational Behavior* (Nueva York Press, 1972), pp. 168-172.

te estás durmiendo, pensó. Al agitar la cabeza, Keller se dio cuenta de que ese día estaba rendido . . . rendido por completo.

Altavoz: Ignición en 30 minutos

Keller completó la secuencia de informe del punto de revisión 1 menos 30, le dio una última y larga chupada a su cigarrillo y lo aplastó en el cenicero, lleno de colillas. ¿Utopía? Demonios: era una gran lucha de poder cada vez más difícil. Keller recordó cómo en una ocasión creyó, ingenuo, que sus problemas con Naomi desaparecerían con salir de Minneapolis y venir a Cabo Cañaveral al programa espacial. Ahora, 10 000 pleitos después, Keller sabía que no había escape.

¿Sólo queda una cerveza, Naomi? Una simple lata de cerveza, una carne fría y una ensalada de patatas? ¿Eso es todo lo que recibe un hombre después de 12 horas de agotamiento mental?

¡Ah, ya cállate, Paul! Estoy harta de que te hagas el señor Importante. Recibes las sobras porque nunca sé cuándo vas a llegar . . . tu hija apenas te conoce . . . nos tratas como si no fuéramos nada . . . por tu gran aportación a la Era Espacial.

No te metas con eso, Naomi. Ese trabajo es muy importante para mí y para el equipo, y te da todo lo que jamás habrías imaginado tener . . . Entre esta casa y el yate, estamos endeudados hasta las orejas.

No me eches la culpa de nuestros problemas económicos, Paul Keller. Tú eres quien quería tener los mismos bienes que los científicos que ganan el doble que tú. Enfréntalo, Paul. Eres sólo un técnico que presiona botones, sin importar cuántos caprichos te den. No eres imprescindible. Pueden sustituirte por cualquier H.P. que sepa leer y presionar botones.

Altavoz: Ignición en 25 minutos

Una luz roja parpadeaba ominosa, indicando una posible fuga de líquido en el subsistema hidráulico siete de la etapa dos. Keller sintió que se le aceleraba el ritmo cardiaco y el pulso. Regla número 1 . . . informe de inmediato cualquier mal funcionamiento y detenga la cuenta. Keller presionó SUSPENSIÓN POTENCIAL en el control maestro.

Altavoz: Se detiene la cuenta de ignición en menos 24 minutos con 17 segundos

Keller procedió con torpeza con las instrucciones de la cuenta regresiva. Cualquier SUSPENSIÓN POTENCIAL exigía una verificación para aislar un mal funcionamiento real de cualquier error de señal esporádico. Keller empezó a sudar nerviosamente al iniciar los procedimientos de verificación.

"Monitor 23, habla Control. ¿Tienes una suspensión real, Paul?" La voz en los auriculares sonaba fría e impaciente, "Se necesita la decisión en 30 segundos".

"Ya sé, ya sé —respondió abrumado Keller—, estoy verificando en este instante".

Keller sintió que el silencio lo rodeaba. La verificación uno resultó inconclusa. Keller siguió automáticamente las instrucciones detalladas para la verificación dos.

"¿Requieres ayuda, Keller?", preguntó la voz en los auriculares.

"No, estoy bien."

"Necesitamos la decisión", exigió la voz en los auriculares. "Los sistemas dependientes deben desactivarse en 15 segundos". Keller leyó y releyó los datos de la consola. Parecía como una señal de error esporádica . . . el sistema al parecer estaba en orden.

"Se necesita la decisión", exigió la voz en los auriculares. "Continúa la cuenta", espetó Keller al fin. "El subsistema siete opera a la perfección". Keller se desplomó en su silla.

Altavoz: Se reanuda la cuenta de ignición en menos 24 minutos con 17 segundos

Keller sabía que al cabo de una hora después del despegue, Barksdale lo llamaría para una entrevista personal. "¿Cuál es tu problema, Paul?", le diría. "¿Te puedo ayudar en algo? Te ves muy tenso últimamente." Pero él en realidad no querrá escuchar. Barksdale era la clase de persona que se daba cuenta cuando sus hombres tenían algún problema personal y les exigía que los sacaran de su mente cuando verificaban sus consolas.

Lo más probable era que Barksdale exigiera a Keller interminables prácticas en procedimientos de verificación parándose a su lado . . . observando y anotando cualquier error . . . mientras la presión crecería cada vez más.

El desempeño de hoy seguro también sería el golpe de gracia para cualquier aumento de sueldo. Ése era otro método de Barksdale para obtener un desempeño sin errores . . . lo que de seguro generaría otra escena con Naomi . . . y otra noche sin dormir... y más de esos dolores estomacales persistentes . . . y otro desempeño imperfecto para Barksdale.

Altavoz: Ignición en 20 minutos

Las luces del monitor en la consola 23 parpadeaban en forma rutinaria.

"Keller", dijo la voz en el audífono. "Informa, por favor."

"Control, habla Wallace, del monitor 24. Creo que Keller no se siente bien. ¡Envié mejor a alguien a reemplazarlo rápidamente!"

Altavoz: Se detiene la cuenta de ignición en menos 19 minutos con 33 segundos

"Habla Control, Wallace. Enviamos asistencia y la cuenta se suspende temporalmente. ¿Qué sucede con Keller?"

"Control, habla Wallace, No lo sé. Tiene los ojos abiertos y fijos en el monitor, pero no responde a mis preguntas. Puede ser un ataque o . . . una apoplejía."

Preguntas:

1. ¿Hay forma de evitar las manifestaciones más graves (como el caso de Paul Keller) de presión en el trabajo? Explique.
2. ¿Hay señales de alerta que den los empleados bajo estrés? De ser así, ¿cuáles son?
3. ¿Cuál es aquí la función apropiada del supervisor? ¿Debe canalizar a Keller con un consejero profesional?

Segunda parte del caso en video

Participación de los empleados en Rhino Foods, y Presiones laborales y ética

"Participación de los empleados en Rhino Foods" y "Presiones laborales y ética" son dos casos que ilustran el poder positivo de la justicia distributiva y procedimental, y las consecuencias negativas que se generan cuando los directivos no tratan a los empleados con justicia. Rhino Foods, fabricante de tartas de queso y galletas, en Burlington, Vermont, que emplea a 60 personas, enfrentó un desafío grave. Una caída en las ventas dejó a la compañía con la necesidad de reducir su fuerza laboral, por lo que despidió a 11 trabajadores.

El presidente de Rhino, Ted Castle, comunicó el problema a sus empleados y les solicitó posibles soluciones. Los empleados mismos propusieron la solución: encontrar un trabajo temporal para esos 11 trabajadores. También se propuso que se permitiera a los empleados ofrecerse voluntariamente a esos trabajos. Castle accedió y puso a 5 trabajadores en el negocio de helados de Ben & Jerry's, a cuatro en el negocio de venta por correo de horticultura y a dos más en servicio a la comunidad. Desde el principio, los empleados percibieron con toda claridad que el procedimiento era justo. Pensaron que la dirección de Rhino valoraba sus insumos y percibieron que el proceso de toma de decisiones también era justo.

A los empleados de Rhino Foods desplazados se les pagó el mismo sueldo que recibían en Rhino, y no se interrumpieron las prestaciones de salud. Por tanto, los empleados de Rhino Foods también percibieron muy claramente que había justicia en la distribución. En otras palabras, los empleados sentían que era justa la distribución de salario y prestaciones. Ningún empleado, fuera temporalmente desplazado o no, perdió ni ganó nada en relación con ningún otro.

La fuerte sensación de equidad de los empleados de Rhino al final rindió frutos a la compañía. Como dijera Ted Castle, "Lo que ganamos de todo esto, a mi parecer, es una confianza increíble de nuestros empleados. Saben que estamos dispuestos a hacer lo que sea necesario antes de despedirlos".

"Job Presure and Ethics" muestra lo que sucede cuando los empleados no perciben justicia en los procedimientos y productos. Ed Petrie, miembro de Ethics Officers Association, informó los resultados de una encuesta en la que se descubrió que casi la mitad de los entrevistados reconocieron haber cometido actos ilegales o poco éticos en el último año. Como dijera Petrie: "Hasta los buenos pueden sentirse tentados a brincarse algunas trancas, representar mal algunos datos, mentir sobre lo que han hecho y hacer todo lo posible para encubrirlo".

¿Cuál es la causa de este comportamiento? Una es la implacable presión laboral, la cual aumentó en el lugar de trabajo. Según la encuesta, entre los factores que más contribuyen a la presión en el lugar de trabajo se hallan liderazgo deficiente, mala comunicación interna, exceso de trabajo y falta de apoyo de la dirección. Estos factores son algunas influencias organizacionales que determinan el comportamiento poco ético, en particular los malos modelos de rol y la presión que se percibe de dar resultados (véase el Modelo de comportamiento ético, en el capítulo 3). Este tipo de atmósfera organizacional puede hacer que los empleados perciban inequidad: sus insumos son demasiado grandes en relación con los productos que reciben. Si los trabajadores consideran que se les hace trabajar en exceso, una solución puede ser realizar actos poco éticos para establecer un equilibrio entre sus propias necesidades y las del empleador.

Además, los empleados consideran que la mala comunicación es una de las principales causas de presión. Si los empleados no sienten que la dirección comunica toda la información referente a sus funciones en la organización, y perciben que no tienen voz en los productos de la organización, tal vez consideren que son injustos los procedimientos de toma de decisiones. Esto puede generar menor satisfacción, menor compromiso con la organización y menor confianza en la dirección, lo que en última instancia da por resultado un comportamiento poco ético. Entre las soluciones a este problema, según los entrevistados en la encuesta, se hallan una mejor comunicación organi-

zacional, más compromiso de la dirección y una mayor seguridad en el empleo.

Estos dos ejemplos muestran los resultados positivos cuando los empleados perciben que los resultados y los procedimientos son justos, y las consecuencias negativas cuando los empleados consideran que se no se les trata con justicia. Los administradores de empresas deben hacer lo necesario por comunicarse con sus empleados y tratar que haya una percepción de justicia.

Preguntas:

1. Según la teoría de la equidad de Adams, ¿qué insumos y productos fueron importantes para los empleados de Rhino Foods al hacer comparaciones de equidad?
2. ¿De qué modo las percepciones de inequidad hicieron que los empleados cometieran actos ilegales y poco éticos?
3. ¿Qué puede hacer la dirección para mejorar la atmósfera ética de la organización y reducir la probabilidad de que sus empleados cometan actos poco éticos?
4. ¿De qué manera el hecho de dar voz a los empleados en los procedimientos y productos de la organización condujo a una percepción de equidad?
5. Revise el Modelo de comportamiento ético del capítulo 3. ¿Qué influencias que contribuyen al comportamiento poco ético del empleado es probable que estén presentes en las organizaciones que recortan personal?

Segunda parte del caso en video

Beneficios extra en el lugar de trabajo y empresas que ofrecen centros de acondicionamiento físico

¿Alguna vez consideró la posibilidad de llevar la ropa sucia al trabajo, o de traer a casa la cena que prepara el chef de la compañía? Éstos son sólo dos beneficios extra que ofrecen algunas compañías en la actualidad. Hasta hace poco, la mayor parte de las organizaciones recompensaba a sus empleados en forma tradicional. Con cheques de nómina, pago por horas extra y prestaciones estándares, como gastos médicos y programas de jubilación. Sin embargo, en virtud de que, en la actualidad, los trabajadores laboran mucho más, con mayor intensidad y menos seguridad en el empleo, los administradores se dan cuenta de la ventaja de recurrir a beneficios extra creativos para mantener a sus empleados satisfechos y motivados.

En CIGNA, los empleados pueden pedir comida para llevar al chef de la compañía; en Salomon Brothers, los empleados pueden ver a su propio médico e incluso hacer que les entreguen fármacos con receta en la oficina. Anderson Consulting subsidia a un mensajero para que cumpla con cualquier tipo de mandado de los empleados, y otras compañías ofrecen incluso servicios de tintorería y lavandería en el lugar de trabajo para que los empleados puedan pasar más tiempo libre en actividades recreativas.

¿Todos estos beneficios extra son en favor puramente de los empleados? De ninguna manera, según un gerente: "Trata a las personas como seres humanos con necesidades e inquietudes, y recibirás a cambio lealtad y buen trabajo". En otras palabras, prestar estos servicios a los trabajadores es buen negocio. Esto lo confirma una trabajadora en una planta de empaques de Charlotte, Carolina del Norte, que recibe un subsidio para la guardería de su hijo y quien se refiere a su jefe así: "Tratamos que se sienta contento de cualquier forma, porque ha sido muy bueno con nosotras". Aunque estos beneficios extra tienen un costo de corto plazo para las compañías, los directivos de estas empresas consideran que, en última instancia, obtendrán un rendimiento sobre su inversión en el largo plazo con trabajadores más contentos y productivos.

Otra forma en que las organizaciones ahorran dinero a la larga es al promover la salud entre sus empleados. Muchas corporaciones, como Home Depot, Coca-Cola y los Centros para el Control y Prevención de Enfermedades, entienden que al ofrecer a los empleados centros de acondicionamiento físico, sus costos de salud se reducen en forma drástica a la larga porque los empleados están en mejores condiciones físicas. Coca-Cola estima que los participantes en su centro de acondicionamiento físico generan una reducción aproximada de 500 dólares al año en costos de atención médica. Esto da por resultado ahorros totales en las oficinas centrales de la corporación de 1.2 millones de dólares anuales. Además, también se considera que los centros de acondicionamiento físico corporativos reducen el estrés y el ausentismo, y generan una mayor productividad.

Aunque los trabajadores estadounidenses quizá nunca renuncien a recompensas extrínsecas como bonificaciones y vacaciones, las compañías están demostrando que un poco de creatividad en beneficios extra a los empleados puede generar beneficios a la larga tanto para ellos como para las compañías.

Preguntas:

1. Explique cómo ofrecer beneficios extra, como guarderías y centros de acondicionamiento físico, genera una mayor productividad organizacional.

2. ¿Es mejor ofrecer beneficios extra en el lugar de trabajo a todos los empleados o sólo a quienes tienen un buen desempeño? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles son algunos posibles efectos negativos de los beneficios extra en el lugar de trabajo?

Segunda parte del caso en video

Cómo combatir el estrés

Según una encuesta, 46 por ciento de los trabajadores estadounidenses sufre alguna forma de estrés laboral. Entre las causas se hallan demasiado trabajo, incertidumbre, monotonía y muy poco control sobre lo que influye en su trabajo. Por desgracia, el Estados Unidos corporativo en su conjunto no parece dispuesto a abordar los problemas del estrés en el lugar de trabajo.

El estrés genera costos indirectos a las organizaciones, como ausentismo, rotación, menor productividad y problemas de calidad, así como costos directos. Kemper Insurance tuvo que pagar 300 000 dólares a Francis Dunlavey, ajustador de seguros, quien demandó a la compañía alegando que el estrés en el lugar de trabajo le ocasionó depresión. Los administradores deben ser conscientes de las causas y los efectos del estrés por estas razones, y procurar la salud física y mental de sus empleados.

Algunas empresas entienden que el estrés laboral afecta a los empleados y la productividad organizacional, y, en consecuencia, conciben recursos creativos para enfrentar el estrés. CIGNA Corporation ayuda a sus empleados a afrontar el estrés al proporcionarles acceso a una fisióloga experta en ejercicios que les da masajes y les enseña técnicas de manejo del estrés. A los empleados del departamento de servicio al cliente en S. C. Johnson en Racine, Wisconsin, se les permiten las guerritas con pistolas de agua en la oficina para reducir el estrés que induce el trabajo. Estas dos técnicas son estrategias de manejo de síntomas: se enfocan en las consecuencias del estrés después de que éste ocurre. Estas estrategias, comenta un ejecutivo, tienen sentido en términos de negocios al reducir el estrés. Sin embargo, los administradores deben recordar que siempre es mejor abordar las fuentes de estrés organizacionales, como la sobrecarga en las funciones, antes de que sea necesario abordar los síntomas.

Al enfrentar los síntomas del estrés, es importante recordar que el afrontamiento del estrés es un asunto individual. Dispararle a un supervisor con una pistola de agua tal vez no sea efectivo para todo empleado o apropiado en toda oficina. Para afrontar de manera efectiva el estrés deben tomarse en cuenta los factores situacionales y personales.

Preguntas:

1. Son relativamente pocas las empresas que cuentan con programas de manejo del estrés para sus empleados, pese a los elevados costos de esta afección. ¿Por qué cree usted que es así?
2. ¿Hay posibles consecuencias negativas en permitir que los trabajadores afronten el estrés en formas como tener guerritas con pistolas de agua?
3. ¿Cómo ayudan las organizaciones a los trabajadores a combatir el estrés con la estrategia de control de reducción del estrés?

Segunda parte del caso en video

Global Crossing: Una caída larga y dura

En este video se describe el rápido apogeo y la decadencia de la compañía de telecomunicaciones Global Crossing. Aunque la empresa ya resurgió de la bancarrota, las opiniones de empleados y accionistas sobre los excesos en los sueldos y prácticas de compensación de los ejecutivos de esta empresa son representativas de los problemas que asolan a algunas compañías en la actualidad.

Fundada en 1997 por Gary Winnick, el crecimiento y la expansión internacional acelerados de Global Crossing estuvieron alimentados por el deseo de construir una red de fibra óptica masiva para manejar la explosión esperada en el tráfico de banda ancha de voz, datos y texto por Internet. Por desgracia, la demanda de estos servicios nunca alcanzó a la creciente oferta de vías de la red. El video ilustra la opinión negativa que tuvieron varios ex empleados y accionistas sobre el comportamiento de muchos ejecutivos de Global Crossing durante la caída de la compañía.

Una de las preocupaciones que se analizan en el video es que varios de los altos ejecutivos hicieron uso de sus opciones accionarias (es decir, las vendieron para obtener en total 1.5 mil millones de dólares) mientras decían a los empleados de menor nivel que la empresa iba muy bien y que las cosas mejorarían pronto. Muchos empleados pensaron que no era justo o ético que los ejecutivos sacaran provecho mientras muchos de menor rango permanecían sin información sobre la nefasta situación en la que se ha-

llaba la compañía. A algunos de los ex empleados también los molestó que les anunciaran tres días antes la noticia de que sus prestaciones médicas iban a terminarse. Una queja de algunos accionistas tuvo que ver con los excesivos salarios, bonificaciones y préstamos condonados que formaron parte de la compensación de los ejecutivos. Por ejemplo, un ex presidente tenía un préstamo condonado de 8 millones de dólares. Los accionistas no vieron con buenos ojos estas prácticas, pues padecieron la disminución del precio de las acciones de Global Crossing 96 por ciento en 2002.

Desde que resurgió de la bancarrota, Global Crossing trabaja con ahínco en recuperar su reputación como compañía puntera de telecomunicaciones globales. El director general, John Legere, espera seguir ampliando la red central de la compañía que conecta a más de 200 ciudades y 27 países en todo el mundo, y presta servicios a más de 500 ciudades importantes, en 50 países y cinco continentes alrededor del mundo.

Preguntas de discusión:

1. En el video, Gary Winnick, fundador de Global Crossing, afirma que: "Tenemos una gran responsabilidad con nuestros accionistas y empleados. Y nunca faltaremos a esa responsabilidad". En opinión de usted, ¿qué comportamientos de algunos ejecutivos de Global Crossing durante la decadencia de la empresa faltaron a la confianza de los empleados y accionistas? Explique.
2. Con base en el análisis de "posibles costos del mal comportamiento" revisados en el capítulo 8, ¿qué costos considera que los ex empleados (a quienes se despidió) y accionistas se asociarían con el comportamiento de algunos ejecutivos en el periodo de la bancarrota? Explique.
3. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con Charles Van Eaton (economista de la Universidad Pepperdine) en su evaluación de que resulta difícil justificar la compensación de los ejecutivos en compañías públicas como Global Crossing? ¿Qué pasa cuando las bonificaciones a los ejecutivos están garantizadas y no se ligan al desempeño de la compañía? Justifique su respuesta.
4. ¿Debe informarse a los empleados de una compañía pública cuando sus ejecutivos hacen uso de sus opciones accionarias (es decir, cuando las venden)? Explique.

TERCERA PARTE

Comportamiento de grupo e influencia interpersonal

10. GRUPOS Y EQUIPOS
11. MANEJO DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIONES
12. PODER, POLÍTICA Y EMPOWERMENT
TERCERA PARTE DEL CASO EN VIDEO

Reunirse es un comienzo, mantenerse juntos es progreso; trabajar juntos es éxito.
Henry Ford

CAPÍTULO DIEZ

Grupos y equipos

Objetivos de aprendizaje

Después de terminar el capítulo 10, usted podrá:

- **Entender** que el término *grupo* se ve desde diversas perspectivas.
- **Identificar** los elementos en el proceso de formación y desarrollo de grupos.
- **Describir** las etapas en la formación de grupos.
- **Identificar** varias características importantes de los grupos.
- **Analizar** los criterios pertinentes de la efectividad de un grupo.
- **Identificar** las características que distinguen a un grupo de un equipo.
- **Describir l**as diferencias entre un equipo de trabajo que se maneja solo y un equipo virtual.
- **Describir** los factores importantes para el éxito de un equipo.

En este capítulo examinaremos los grupos y los equipos en las organizaciones. La existencia de grupos altera la motivación y necesidades de una persona e influye en el comportamiento de la gente en el entorno organizacional. El comportamiento organizacional es algo más que la simple combinación lógica de comportamientos de individuos aislados; no es la suma o producto de estos individuos, sino un fenómeno, en realidad, mucho más complejo, una parte muy importante de lo que es el grupo. El capítulo ofrece un modelo para entender la naturaleza de los grupos en las organizaciones. Explora varios tipos de grupos, las razones de su formación, sus características y algunos resultados finales de la pertenencia a un grupo. También se centra en una forma especial de grupo —el equipo— que desempeña una función cada vez más importante en los procesos organizacionales actuales. La comprensión actual de los equipos genera teorías, hallazgos en las investigaciones y aplicaciones de los grupos y su formación, madurez y efectividad.

Grupos y equipos no son lo mismo. Un **grupo** son dos o más individuos que interactúan para lograr una meta en común. Los **equipos** son grupos maduros cuyos miembros tienen cierto grado de interdependencia y motivación que les permite alcanzar metas comunes. Los equipos se inician como grupos, pero no todos los grupos maduran para ser interdependientes o equipos.

Los equipos y los grupos comparten muchas características. En primer lugar, como ya apuntamos, se forman cuando interactúan dos o más individuos. En segundo lugar, tanto equipos como grupos ofrecen estructura para el trabajo y la interacción de sus miembros. En tercer lugar, sus integrantes desempeñan funciones específicas en términos técnicos, de liderazgo, de resolución de problemas y emocionales. Por último, los miembros de los grupos y los equipos comparten una o más metas. En una empresa de programas de cómputo especializada en ofrecer soluciones para el combate de virus informáticos a sus clientes, a los 25 empleados que trabajan en el departamento de servicio al cliente se les considera un grupo, no equipo. Interactúan e intercambian historias sobre clientes difíciles, entienden su función dentro de la compañía y ayudan a resolver los problemas de los clientes por teléfono y correo electrónico. En general, trabajan en pos de la meta común de lograr un alto nivel de servicio al cliente. ¿Por qué a estos individuos se les considera un grupo y no equipo?

En la figura 10.1 se presentan algunas diferencias entre grupos y equipos. La profundidad del compromiso distingue a los grupos de los equipos. Los grupos son responsables ante un gerente y suelen formarse de modo aleatorio (p. ej., merced a la contratación de diferentes

FIGURA 10.1 **Comparación entre grupos y equipos**

Grupo de trabajo formal	Equipo
Trabaja en metas comunes	Compromiso total con las metas comunes
Responsable ante un gerente	Responsable ante los miembros del equipo
Los niveles de habilidad suelen ser aleatorios	Los niveles de habilidad suelen ser complementarios
El desempeño lo evalúa el líder	El desempeño lo evalúan miembros y líderes
La cultura es de cambio y conflicto	La cultura se basa en la colaboración y el compromiso total con las metas comunes
El desempeño puede ser positivo, neutro o negativo	El desempeño puede ser mayor que la suma de la contribución de sus miembros (p. ej., 1 + 1 + 1 = 5)
El éxito lo define en función de las aspiraciones del líder	El éxito se define en función de las aspiraciones de sus miembros

personas en el tiempo), lo que da por resultado una combinación variada de habilidades. Los equipos son responsables internamente entre sí y las habilidades de cada uno de sus integrantes complementan las de los miembros del otro equipo. Los miembros de los grupos crean y comparten normas de desempeño y comportamiento. Por otra parte, los equipos comparten una cultura, una serie de rituales y procesos, y una filosofía al trabajar en conjunto. En la misma empresa de programas de cómputo que mencionamos hay varios programadores que trabajan codo con codo en equipos de entre 3 y 5 personas como investigadores y desarrolladores de software para erradicar virus informáticos en la red. Cada equipo tiene su propia cultura y normas. Por ejemplo, a un equipo le gusta trabajar hasta tarde por la noche en la compañía, cuando la mayor parte de sus empleados ya se marcharon a casa; a otro equipo le gusta que sus integrantes trabajen por separado al principio para identificar las tres mejores formas de lidiar con un nuevo virus; luego, los miembros del equipo se reúnen y analizan las ventajas y desventajas de las ideas de cada uno.

Los equipos, durante cierto periodo, desarrollan una sinergia o energía especial en la que se combinan las acciones y comportamientos de los miembros. Se dice que el trabajo y desempeño de un equipo es sinérgico o mayor que el trabajo y desempeño de los individuos que trabajan solos en el equipo. Por ejemplo, el trabajo y desempeño del equipo de traumatología en el Ben Taub Hospital, la sala de urgencias que recibe más pacientes en todo Houston, es sinérgico.[1] Médicos, enfermeras, auxiliares, técnicos y especialistas trabajan en equipos en el tratamiento de casos de vida o muerte. Los equipos de traumatología se comprometen a salvar vidas en circunstancias graves. Cada integrante ofrece habilidades especiales al paciente traumatizado. No hay tiempo para conflictos, pues la colaboración de todos es esencial para salvar vidas. Los miembros del equipo de traumatología dependen y son responsables unos de otros.

Como equipo, la unidad del Ben Taub se ha ganado la reputación local y nacional de lograr resultados excepcionales en la salvación de pacientes. Los resultados sinérgicos sólo podría lograrlos un equipo de profesionales comprometido y dedicado.[2] El equipo de traumatología es un ejemplo real de las características y diferencias que se presentan en la figura 10.1. No todos los equipos tienen que enfrentar en forma regular esas circunstancias de vida o muerte. Además, para utilizar de manera eficaz a los equipos en las organizaciones, administradores de empresas y líderes necesitan entender las distinciones que se ejemplifican en la figura 10.1.

Naturaleza de los grupos

Los grupos son una parte predominante de la vida moderna. Todos hemos sido —y somos— parte de muchos grupos diferentes. Hay grupos escolares, de trabajo, sociales, religiosos. Hay grupos pequeños y grandes, permanentes y temporales, formales e informales. Algunos grupos

son exitosos, otros no. Unos grupos hacen que salga lo mejor de sus miembros, mientras que otros hacen que salga lo peor. Éstas son sólo algunas de las innumerables formas en que se caracterizan los grupos.

Como ya indicamos, en todo este capítulo emplearemos la siguiente definición de grupo:

> Dos o más individuos que interactúan para lograr una meta en común.

Una forma de ver esta definición consiste en concebirla en términos de la especificación de tres requisitos mínimos para que exista un grupo. El primero tiene que ver con el tamaño. Debe haber *dos o más individuos* para que haya un grupo. Una sola persona no constituye un grupo. Observe en esta definición que, si bien es necesario un tamaño mínimo, no lo es uno máximo.

El segundo requisito especifica cierta forma de intercambio o comunicación entre estos individuos; es decir, deben *interactuar* de alguna manera. Solemos pensar que la interacción entre los miembros de un grupo se da en un intercambio verbal directo, pero no por fuerza tiene que ser así. En los grupos nominales (que se analizan en el capítulo 14), por ejemplo, los miembros pueden no hablar nunca unos con otros; sus únicas interacciones son normalmente por escrito. En un sitio de construcción ruidoso, la comunicación entre un supervisor y un fundidor tal vez se dé sólo mediante gestos, pero nadie diría que no ocurre una interacción importante entre ellos. Sin duda es cierto que se puede contar con un conjunto de individuos que no interactúen. Sin embargo, serían sólo eso: un conjunto de individuos, no un grupo.

El requisito final en nuestra definición de grupos es *lograr una meta común*. Si no hay una meta o propósito común, no hay grupo, según nuestra definición. Una meta común es un objetivo por el cual están dispuestos a trabajar los miembros del grupo en lo individual. Es diferente a una meta individual que comparta un grupo de personas. Por ejemplo, todos los que están sentados en el área de recepción de un consultorio médico esperan ver al médico. Por tanto, ver al médico es la meta que comparten todos en la habitación, pero eso es muy diferente a que sea la meta común del grupo. Cada persona quiere ver al médico para fines individuales propios, no para un propósito común del grupo. Por tanto, las personas que están en el área de recepción, aunque interactúen, no constituyen un grupo según nuestra definición.

Modelo integral de formación y desarrollo de grupos

Aunque cada grupo es diferente, pues posee sus propios atributos y dinámicas únicos, también es cierto que en muchas formas importantes los grupos suelen manifestar modelos de evolución similares. En la figura 10.2 se presenta un modelo de formación y desarrollo de grupos que seguiremos al analizar este importante tema del comportamiento y el manejo organizacionales. El modelo señala que diversas variables de antecedentes, cuyas categorías examinaremos en este capítulo, moldean los resultados finales de la actividad del grupo. En efecto, cada segmento del modelo puede influir (y de hecho lo hace) en cada uno de los otros segmentos.

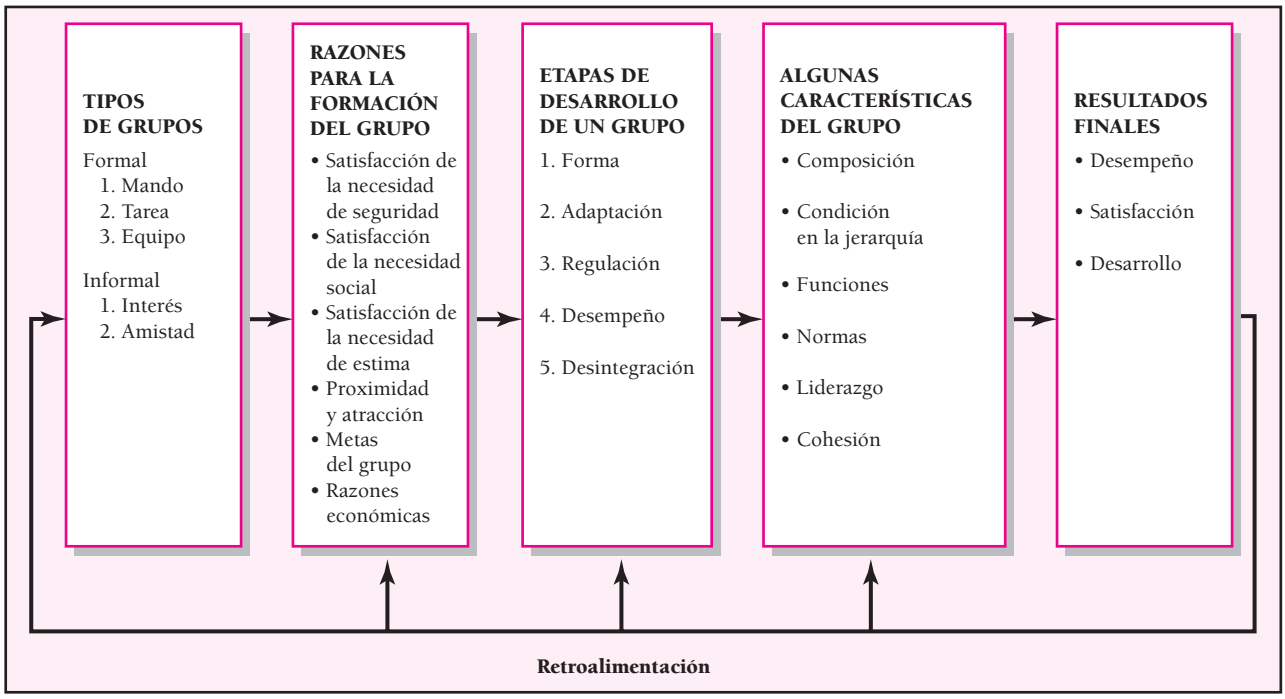
grupo formal
Grupo formado por la dirección para lograr las metas de la organización.

Tipos de grupos

Una organización tiene requisitos técnicos derivados de las metas que establece. Alcanzar dichas metas exige realizar ciertas tareas y asignar a los empleados la consecución de esas tareas. En consecuencia, la mayoría de los empleados serán miembros de un grupo en función de la posición que ocupen en la organización. En este caso, se trata de **grupos formales**. Por otra parte, siempre que los individuos se asocien de manera continua, se tiende a formar grupos cuyas actividades pueden ser diferentes de las que exige la organización. Éstos son **grupos informales**. Los grupos formales e informales, como se verá, presentan las mismas características generales.

grupo informal
Grupo formado por individuos que se desarrolla en torno a intereses y amistades comunes, y no en torno a un diseño deliberado.

FIGURA 10.2 **Modelo de formación y desarrollo de grupos**



Grupos formales

Las exigencias y procesos de la organización conducen a la formación de diferentes tipos de grupos. En concreto, existen por lo menos dos tipos de grupos formales: de mando y de tarea.

Grupo de mando

grupo de mando
El grupo de subordinados que reportan a un determinado gerente constituye el grupo de mando. El grupo de mando se especifica en función del organigrama formal de la organización y lo conforman los subordinados que reportan directamente a un determinado supervisor. La relación de autoridad entre un jefe de departamento y los supervisores, o entre una jefa de enfermeras y sus subordinadas, es un ejemplo de grupo de mando.

Grupo de tarea

grupo de tarea
Grupo de individuos que trabajan como una unidad en la consecución de un proyecto o una labor.

Un **grupo de tarea** comprende a empleados que trabajan en conjunto en la consecución de una determinada labor o proyecto. Por ejemplo, las actividades de los empleados administrativos en una compañía de seguros cuando entra una reclamación son tareas requeridas. Estas actividades crean una situación en la que varios empleados administrativos deben comunicarse y coordinarse para manejar apropiadamente la reclamación. Estas tareas e interacciones requeridas facilitan la formación de un grupo de tarea.[3] Las enfermeras cuyo deber asignado es atender a los pacientes que llegan a la sala de urgencias de un hospital suelen constituir un grupo de tarea, pues se requieren ciertas actividades para tratar a un paciente.

Grupos informales

Los grupos informales son agrupaciones naturales de personas que se crean en entornos laborales en respuesta a necesidades sociales. En otras palabras, los grupos informales no se crean deliberadamente: evolucionan en forma natural. Dos tipos de grupos informales específicos son los *grupos de interés* y los *grupos de amistad*. Las lindes entre estas dos modalidades de grupos suelen ser borrosas. Por ejemplo, suponga que un grupo de empleados de diferentes departamentos en una compañía responde a la oportunidad de prestar un servicio voluntario a personas sin hogar en un refugio cercano. Este grupo de interés se convierte en un grupo de amistad como resultado de esta experiencia vinculatoria.

Grupos de interés

grupo de interés
Grupo que se forma por algún tema de interés especial. En general, cuando disminuye el interés o se alcanza la meta, el grupo se desintegra.

Los individuos que no son miembros del mismo grupo (o equipo) de mando o de tarea pueden reunirse para la consecución de un objetivo mutuo. Entre los ejemplos de **grupos de interés** se hallan los empleados que se agrupan para presentar un frente unificado a la dirección a fin de obtener más prestaciones, y las meseras que hacen un "fondo común" con sus propinas. Observe que los objetivos de tales grupos no guardan relación con los de la organización, sino que son específicos de cada grupo.

Grupos de amistad

grupo de amistad
Grupo informal que se establece en el lugar de trabajo debido a alguna característica en común de sus integrantes, y que puede extender la interacción de sus miembros e incluir actividades fuera del lugar de trabajo.

Muchos grupos se forman porque los integrantes tienen algo en común, como la edad, ideas políticas o antecedentes étnicos. Estos **grupos de amistad** suelen extender su interacción y comunicación a actividades fuera del trabajo.

Se establece una distinción entre las dos clasificaciones generales de los grupos, formales e informales. La principal diferencia es que a los grupos de mando, de tarea y a los equipos formales los designa la organización formal como medio para conseguir un fin. Los grupos de interés y amistad informales son importantes por sí mismos. Satisfacen una necesidad humana básica de asociación. Si se documentaran los patrones de afiliación de los empleados, pronto quedaría de manifiesto que pertenecen a numerosos grupos y que suelen traslaparse. Por qué existen tantos grupos es la pregunta en la que nos concentraremos a continuación.

Por qué las personas forman grupos

Los grupos formales e informales se forman por diversas razones,[4] algunas de las cuales tienen que ver con la satisfacción de necesidades, proximidad, atracción, metas y economía.

Una de las razones más fuertes por las que las personas se unen a los grupos es porque creen que su pertenencia a un determinado grupo satisfará una o más necesidades importantes. Las *necesidades sociales*, por ejemplo, se satisfacen mediante grupos que constituyen un medio de interacción para sus integrantes. En efecto, resulta difícil imaginar que se puede satisfacer necesidades sociales generales sin participar al menos en algunos grupos. Las *necesidades de seguridad* se satisfacen en parte al pertenecer a un grupo que actúa como amortiguador entre los empleados y el sistema organizacional. Sin pertenecer a un grupo así, el individuo puede sentirse solo al enfrentar las exigencias organizacionales. Esta "soledad" genera cierto grado de inseguridad, que se compensa con la pertenencia a un grupo. Las *necesidades de estima* se satisfacen de forma parcial en un grupo de condición elevada o prestigioso cuya afiliación sea difícil de obtener; un ejemplo sería la mesa redonda del millón de dólares en el negocio de los seguros de vida, o una organización honorífica en la universidad.

La proximidad y la atracción son dos razones relacionadas para formar grupos. La *proximidad* consiste en la distancia física entre empleados que realizan una labor. La distancia ambulatoria, en lugar de la distancia directa, es un mejor indicador de la cantidad de interacción que ocurrirá. Es mucho más sencillo interactuar con un compañero de trabajo que está a unos cuantos metros de distancia y del que uno está separado por dos escritorios que interactuar con alguien que está a 1 metro de distancia pero separado por un muro. La *atracción* designa la afinidad entre las personas por similitudes perceptuales, de actitud, de desempeño o motivacionales. La proximidad hace que resulte mucho más sencillo determinar los ámbitos de atracción común. Por tanto, estos dos factores actúan juntos y facilitan la formación de grupos.

Las *metas de grupo*, si se entienden con toda claridad, pueden ser razones por las que la gente se sienta atraída a un grupo. Por ejemplo, un individuo quizá se una a un grupo que se reúne después del trabajo para conocer un nuevo sistema de computadora personal. Suponga que este sistema se instrumentará en la organización el año próximo. La persona que se une en forma voluntaria al grupo después de las horas de trabajo considera que el aprendizaje del nuevo sistema es una meta necesaria e importante para los empleados.

Por último, en muchos casos los grupos se forman porque los individuos consideran que pueden derivar mayores *beneficios económicos* de su trabajo si se organizan. Por ejemplo,

a los individuos que trabajan en diferentes puntos de una línea de ensamblaje puede pagárseles con base en incentivos grupales en donde su producción determine los sueldos de cada miembro. Al trabajar y cooperar en grupo, los trabajadores pueden obtener beneficios económicos superiores. O bien, los ejecutivos de una corporación pueden formar un grupo para revisar la compensación de los ejecutivos con la esperanza de aumentar sus propios pagos económicos. Cualquiera que sea la circunstancia, los miembros del grupo tienen un interés en común —mayores beneficios económicos— que conducen a la afiliación a un grupo.

Etapas de desarrollo de los grupos

Los grupos aprenden como los individuos. El desempeño de un grupo depende del aprendizaje individual y de lo bien que sus integrantes aprenden a trabajar entre sí. Por ejemplo, un comité de nuevos productos formado con la finalidad de dar respuesta a un competidor puede convertirse en un equipo muy efectivo, pues su interés es que la compañía sea más importante. Sin embargo, también puede ser muy ineficaz si a sus integrantes les preocupan más sus metas departamentales individuales que contar con una respuesta para el competidor. En esta sección describiremos algunas etapas de evolución generales de los grupos e indicaremos el proceso secuencial asociado.[5]

De acuerdo con un modelo de desarrollo de grupos muy citado, los grupos atraviesan al menos por cinco etapas de desarrollo: 1) formación, 2) adaptación, 3) regulación, 4) desempeño, 5) desintegración.[6] Aunque resulta difícil identificar la etapa en que está un grupo en un determinado momento, es importante empero entender este proceso. En cada etapa, los comportamientos del grupo difieren y, en consecuencia, cada etapa puede influir en los resultados finales del grupo.

Formación

La primera etapa en el desarrollo de un grupo es la *formación*, que se caracteriza por incertidumbre (y, con frecuencia, confusión) sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo. Las actividades suelen enfocarse en entender y definir objetivos, funciones y tareas dentro del grupo. Los patrones de interacción entre los integrantes se ponen a prueba y se desechan o adoptan, al menos en forma temporal. Cuanto más diverso es el grupo, más difícil es maniobrar en esta etapa y más tiempo tarda. Así, ésta es una etapa en particular sensible en la formación de grupos multiculturales. En general, esta etapa termina cuando los individuos empiezan a verse como parte de un grupo.

Adaptación

La etapa de *adaptación* del desarrollo de un grupo suele ser de conflicto y enfrentamientos. Esta etapa por lo general emocionalmente intensa puede comprender competencia entre los miembros por tareas deseadas y desacuerdos sobre los comportamientos y responsabilidades apropiados en relación con la tarea. Una parte particularmente importante de la etapa de adaptación puede suponer la redefinición de las tareas específicas y las metas generales del grupo.

Individualmente, es probable que los miembros del grupo empiecen a decidir hasta qué punto les gustan las tareas del grupo y su grado de compromiso con ellas. Si bien es posible que los miembros acepten al grupo en un nivel, en otro puede haber cierta resistencia al control que impone el grupo. Algunos miembros pueden empezar a retirarse durante la etapa de adaptación, lo cual hace que esta etapa sea muy importante para la supervivencia y efectividad del grupo. Es esencial aquí manejar los conflictos, en contraposición a suprimirlos. La supresión del conflicto en este punto puede generar efectos negativos que dificulten gravemente el funcionamiento del grupo en etapas posteriores.

Regulación

Si bien la etapa de adaptación está marcada por conflictos y enfrentamientos, la etapa de *regulación* se caracteriza por la cooperación y la colaboración. También es la etapa en que empieza a desarrollarse en forma significativa la cohesión del grupo. Suele haber un intercambio abierto de información, aceptación de diferencias de opinión y esfuerzos activos por alcanzar metas y objetivos acordados mutuamente. Hay un fuerte grado de atracción y compromiso recíprocos, así como sentimientos de identidad y camaradería entre los miembros del grupo. Para el final de esta etapa, se establecen y aceptan normas conductuales, lo mismo que el liderazgo y otras funciones en el grupo. (Más adelante, en la sección sobre características del grupo, abordaremos el importante efecto que ejercen las normas en el funcionamiento del grupo.)

Desempeño

La cuarta y tal vez última etapa es el *desempeño*, en la que el grupo es por completo funcional. Se establece la estructura del grupo, y se entienden y aceptan las funciones de cada integrante. El grupo dirige sus energías, esfuerzos y compromisos a la consecución de las tareas que aceptó.

Para algunos grupos, esta etapa marca la consecución de un nivel de efectividad que permanecerá más o menos constante. Para otros, el proceso de aprendizaje y desarrollo será continuo, de modo que la efectividad y eficiencia del grupo seguirá dándose. En el primer caso, el desempeño del grupo se mantendrá en un nivel suficiente para garantizar su supervivencia; en el segundo caso, el grupo registrará niveles de consecución cada vez más elevados. El camino que siga cualquier grupo depende de muchas variables, sobre todo, del grado de éxito de las primeras etapas de desarrollo.

Desintegración

La etapa de *desintegración* supone la terminación de las actividades del grupo. Muchos grupos, por supuesto, son permanentes y nunca llegan a esta etapa. Sin embargo, en el caso de los grupos temporales, como comités, grupos de proyecto, fuerzas de tarea y entidades similares, esta etapa es la disolución. Terminan las actividades de la tarea acostumbradas y el grupo se enfoca en el cierre. Esta etapa puede estar marcada por emociones muy positivas respecto de la consecución y logro exitosos de la tarea. También puede ser una fuente de sentimientos de pérdida, decepción o hasta ira (p. ej., en grupos permanentes que no logran sobrevivir debido a recortes de personal, fusiones o quiebra de la organización). Sin embargo, la desintegración es una etapa cada vez más esperada. Muchas organizaciones se basan en grupos temporales para tareas de resolución de problemas y desarrollo de productos. Hewlett-Packard y 3M son dos ejemplos de compañías que recurren a grupos temporales. En estas organizaciones, los equipos de proyecto tienen un ciclo de vida que va de menos de un mes a varios años.

Por supuesto, no todos los grupos atraviesan en forma suave y predecible por estas etapas. Hay numerosos factores que dificultan o facilitan el proceso. Por ejemplo, si al grupo ingresan constantemente nuevos integrantes y otros se marchan, es posible que el grupo nunca complete la etapa de desempeño. Otros factores que influyen en el desarrollo del grupo son el contexto o ambiente en que opera y la conciencia que tengan los integrantes del tiempo y los plazos de entrega.

Características de los grupos

Conforme los grupos atraviesan por sus diversas etapas de desarrollo, manifiestan ciertas características. Para entender el comportamiento del grupo, se debe cobrar conciencia de estas características generales. Algunas de las más importantes son la composición, la condición en la jerarquía, las funciones, las normas, el liderazgo y la cohesión.

Composición

La composición del grupo se relaciona con el grado de semejanza entre los miembros del grupo. Los miembros de un *grupo homogéneo* comparten muchas características, que pueden ser demográficas (raza, género, antecedentes socioeconómicos, instrucción, edad u origen cultural), de personalidad, de habilidades y capacidades, o de experiencia laboral, por mencionar sólo algunas. Un *grupo heterogéneo*, por otra parte, está compuesto por individuos con pocas o ninguna características similares.

La composición del grupo es muy importante, pues influye en muchas otras características y resultados. Si se mantienen inmutables otros factores, por ejemplo, es probable que los grupos homogéneos tengan más cohesión que los heterogéneos. Por otro lado, los grupos heterogéneos pueden superar el desempeño de los homogéneos en ciertas situaciones porque tienen una variedad mucho más rica de conocimientos y experiencias a las cuales recurrir.[7] Conforme aumente la diversidad organizacional, al menos respecto de las características demográficas, la composición de los grupos será más heterogénea. Si bien esto ofrece numerosas oportunidades para mejorar el desempeño de los grupos, también dificulta su manejo efectivo.[8] En ocasiones, las decisiones explícitas de incluir a individuos con ciertas características en un grupo pueden tener consecuencias no planeadas, como lo demuestra el recuadro de Júzguelo usted mismo de este capítulo.

Condición en la jerarquía

La *condición* y la *posición* son tan parecidas que los términos a menudo se emplean en forma indistinta. La condición asignada a una determinada posición suele ser consecuencia de ciertas características que diferencian una posición de otras. En algunos casos, a una persona se le da una condición por factores como la antigüedad en el puesto, la edad o las tareas que desempeña. Por ejemplo, es posible que un grupo de técnicos perciba que el trabajador con mayor antigüedad es más competente técnicamente y, en consecuencia, le atribuyan cierta condición superior. Por tanto, la condición asignada quizá no tenga nada que ver con la condición en la jerarquía formal.

La condición en la jerarquía, y sobre todo la deferencia hacia quienes están en la cúspide, en ocasiones tiene efectos no deliberados —e indeseables— en el desempeño. Hay un ejemplo ilustrativo que ocurrió hace varios años cuando a un jet comercial se le agotó el combustible y se estrelló cerca de la pista de aterrizaje en Portland, Oregon, y mató a 10 de 189 personas a bordo. Al avión se le agotó el combustible mientras la tripulación se ocupaba de un problema en el tren de aterrizaje que los obligó a volar en círculos sobre Portland durante cierto tiempo. El informe del accidente que dio el Air Transportation Safety Board demostró que tanto el copiloto como el ingeniero de vuelo sabían que la situación del combustible se estaba volviendo crítica, pero no hicieron lo suficiente por advertirle al capitán. Un estudio de la transcripción de la conversación en la cabina de mando antes del accidente confirma que se hicieron advertencias en forma sutil, amable y muy deferente al capitán por su posición en la cúspide de la jerarquía.[9]

Funciones

Cada posición en la estructura del grupo tiene una función asociada que consiste en los comportamientos que cabe esperar de quien ocupa esa posición.[10] Por ejemplo, se espera que el director de servicios de enfermería en un hospital organice y controle el departamento de enfermería. También se espera que el director ayude a preparar y administrar el presupuesto del departamento. Por otra parte, se espera que el supervisor de enfermería vigile las actividades de su personal que realiza servicios específicos, como obstetricia, pediatría y cirugía. Estos comportamientos esperados por lo general los acuerdan no sólo quienes ocupan los puestos, el

JÚZGUELO USTED MISMO

EL GÉNERO COMO FACTOR PARA AUMENTAR LA DIVERSIDAD EN EL GRUPO DE TRABAJO

Southwood Psychiatric Hospital es un centro que se especializa en el tratamiento de niños emocionalmente perturbados y que sufrieron abuso sexual. Cuando la dirección del hospital reasignó a una especialista en atención infantil al equipo nocturno (que trabaja de 11 p.m. a 7 a.m.), ella se molestó mucho. A la especialista le pareció que la nueva asignación era menos deseable que la asignación al equipo de tratamiento diurno.

La dirección del hospital la asignó al equipo nocturno porque era mujer y el equipo de tratamiento nocturno no era muy diverso; de hecho, estaba formado en su totalidad por varones. Hacía poco que algunas pacientes indicaron que las incomodaba pedir a los especialistas que las ayudaran en ciertas necesidades durante la noche (ir al baño, que les pusieran la pijama, etc.). La dirección del hospital, para que estas pacientes se sintieran más cómodas, reasignó a la especialista en atención infantil al turno de la noche.

¿Fue ésta una forma razonable por parte del Southwood Psychiatric Hospital de aumentar la diversidad del grupo de trabajo? ¿Considera usted que esta transferencia influirá en la actitud de la especialista en atención infantil hacia su trabajo o la dirección del hospital?

director y el supervisor de enfermería, sino también otros miembros del grupo de enfermería y otros integrantes del personal del hospital.

Además de la *función esperada* también hay funciones percibidas y representadas. La *función percibida* es el conjunto de comportamientos que la persona que ocupa una determinada posición considera que debe representar. Como vimos en el capítulo 4, la percepción, en algunos casos, puede distorsionarse o ser imprecisa. La *función representada*, por otra parte, es el comportamiento que en verdad manifiesta la persona. Por tanto, pueden generarse tres posibles comportamientos funcionales; pueden surgir conflictos y frustraciones de las diferencias en estos tres tipos de funciones. En los grupos estables o permanentes suele haber un buen equilibrio entre las funciones esperada y percibida. Cuando la función representada se desvía demasiado de la función esperada, la persona debe adoptar la función esperada o abandonar el grupo.

Por su pertenencia a diferentes grupos, los individuos realizan diversas funciones. Por ejemplo, los supervisores de primera línea son miembros del equipo directivo, pero también son integrantes del grupo de trabajadores que supervisan. Estas funciones múltiples generan diversos comportamientos en la función esperada. En muchos casos, los comportamientos que especifican las diferentes funciones son compatibles, pero cuando no lo son, el individuo puede experimentar un conflicto funcional. En el caso de los supervisores de primera línea, por ejemplo, la alta dirección tiene un conjunto de expectativas que destaca la función del supervisor en el grupo directivo. No obstante, el supervisor forma parte del grupo que supervisa y tal vez tenga estrechos lazos de amistad con los demás miembros del grupo, quienes quizá sean ex compañeros de trabajo. De igual modo, el científico en una planta química que forma parte del grupo directivo puede experimentar un conflicto funcional. En esta situación, tal vez se espere que el científico se comporte de acuerdo con las expectativas de la dirección, pero también de acuerdo con las de los químicos profesionales. Un médico ubicado como administrador de un hospital también puede experimentar este tipo de conflicto funcional. En ocasiones, el conflicto es, por una parte, entre la función del individuo como miembro del grupo de trabajo y, por otra, como miembro del grupo organizacional más general. El recuadro de Encuentro organizacional ilustra esta situación.

ÉTICA DEL CONFLICTO FUNCIONAL: LOS EMPLEADOS COMO INFORMANTES

¿Es ético que una organización genere conflictos funcionales al recurrir a los empleados como informantes pagados? Los organismos encargados de hacer cumplir las leyes se basan por lo común en informantes pagados. Estos soplones (como se les conoce en el ambiente) proporcionan a menudo información esencial para resolver un crimen. Ahora bien, que la policía se valga de ciertos individuos como soplones no es infrecuente, pero que la dirección de una empresa recurra a los empleados como informantes sí lo es.

Sin embargo, una tienda departamental de California decidió hacerlo. Emporium-Capwell ofreció una "recompensa" a los empleados de la tienda. Durante un periodo salarial, cuando los empleados abrieron sus sobres de sueldo descubrieron un segundo cheque por 300 dólares. Una inspección rigurosa reveló que el cheque no era negociable. Sin embargo, una nota adjunta de la dirección prometía recompensar a los empleados por informar sobre los compañeros de trabajo que robaran o cometieran otros actos deshonestos.

"¿Le gustaría cobrar este cheque?", decía la nota. "Si es así, proporcione al departamento de prevención de pérdidas información que conduzca al cese de cualquier empleado deshonesto. Toda la información se manejará con estricta confidencialidad y se investigará a conciencia antes de emprender cualquier medida."

Cuando se les preguntó, muchos empleados de Emporium indicaron que les molestaba la medida y que definitivamente no cooperarían con la dirección. "He trabajado aquí 18 años y ésta es la peor porquería que he visto en este lugar", expresó un empleado afligido. "Todos enloquecieron. Por un lado, quieren que trabajes en equipo y respetes a tus compañeros; por otro, quieren que les claves una puñalada en la espalda. Me parece una locura."

Richard Hedges, presidente del sindicato que representa a muchos empleados de Emporium-Capwell, estuvo de acuerdo en forma más enfática. "Una cosa es decir 'Si saben que alguien está infringiendo la ley, póngase en contacto con nosotros', y otra muy distinta es poner una recompensa y exhortar a la gente a que hable de sus sospechas. Me parece que les saldrá el tiro por la culata. Creará mala voluntad y paranoia."

El plan de informantes pagados de Emporium-Capwell es diferente de programas como los de Nymex y Pacific Bell, en los que se instalaron líneas directas de denuncia para facilitar la transmisión de información referente a actividades ilegales. No se han ofrecido recompensas en efectivo, aunque los denunciantes reciben protección de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002, la cual no sólo marcó un hito, sino que hace penalmente responsable y susceptible de castigo con una sentencia de hasta 10 años de prisión a cualquier ejecutivo que emprenda represalias contra un denunciante. Si bien en estos últimos ejemplos también puede generarse un conflicto funcional, la ausencia de una característica de "cazarrecompensas" plantea muchas menos interrogantes éticas.

Fuente: Basado en parte en Paula Dwyer, Dan Carney, Amy Borrus y Lorraine Woellert, "Year of the Whistleblower", *BusinessWeek* 3812, 16 de diciembre de 2002, pp. 106-109; artículos que aparecieron en *Houston Chronicle,* 9 de noviembre de 1985, sec. 1, p. 4; y *BusinessWeek*, 23 de septiembre de 1991, p. 65.

Normas

normas
Criterios de comportamiento que comparten los integrantes de un grupo.

Las **normas** son criterios de comportamiento que comparten los integrantes de un grupo y poseen ciertas características importantes para ellos. En primer lugar, las normas se forman sólo en relación con algo importante para el grupo. Pueden plasmarse por escrito, pero muy a menudo se comunican en forma verbal a los miembros. En muchos casos quizá nunca se planteen de manera formal, pero de algún modo las conocen todos los miembros del grupo. Si la producción es importante, entonces se desarrollará una norma de producción. Si es importante ayudar a otros miembros del grupo a completar una tarea, entonces se establecerá una norma de asistencia. Por el contrario, si éstas no son consideraciones importantes para el grupo, no se desarrollarán criterios de comportamiento apropiado; los miembros del grupo estarán en libertad de comportarse de la manera que les parezca razonable.

En segundo lugar, los miembros del grupo aceptan las normas en varios grados. Algunas normas las aceptan por completo todos los integrantes, mientras que otras sólo en parte. En tercer lugar, las normas pueden aplicarse a cada miembro del grupo o sólo a algunos. Por ejemplo, puede esperarse que cada miembro se sujete a la norma de producción, mientras que sólo a los líderes del grupo se les permita expresar su desacuerdo con un directivo.

Los grupos crean normas para regular muchos aspectos diferentes del comportamiento de sus integrantes.[11] Sin embargo, en los grupos de trabajo, la norma más común se relaciona con la productividad, y las normas de productividad especifican el comportamiento de producción "aceptable". Es importante entender que la percepción que tenga el grupo de lo que es un nivel aceptable de producción puede ser muy distinta de la percepción de la dirección.

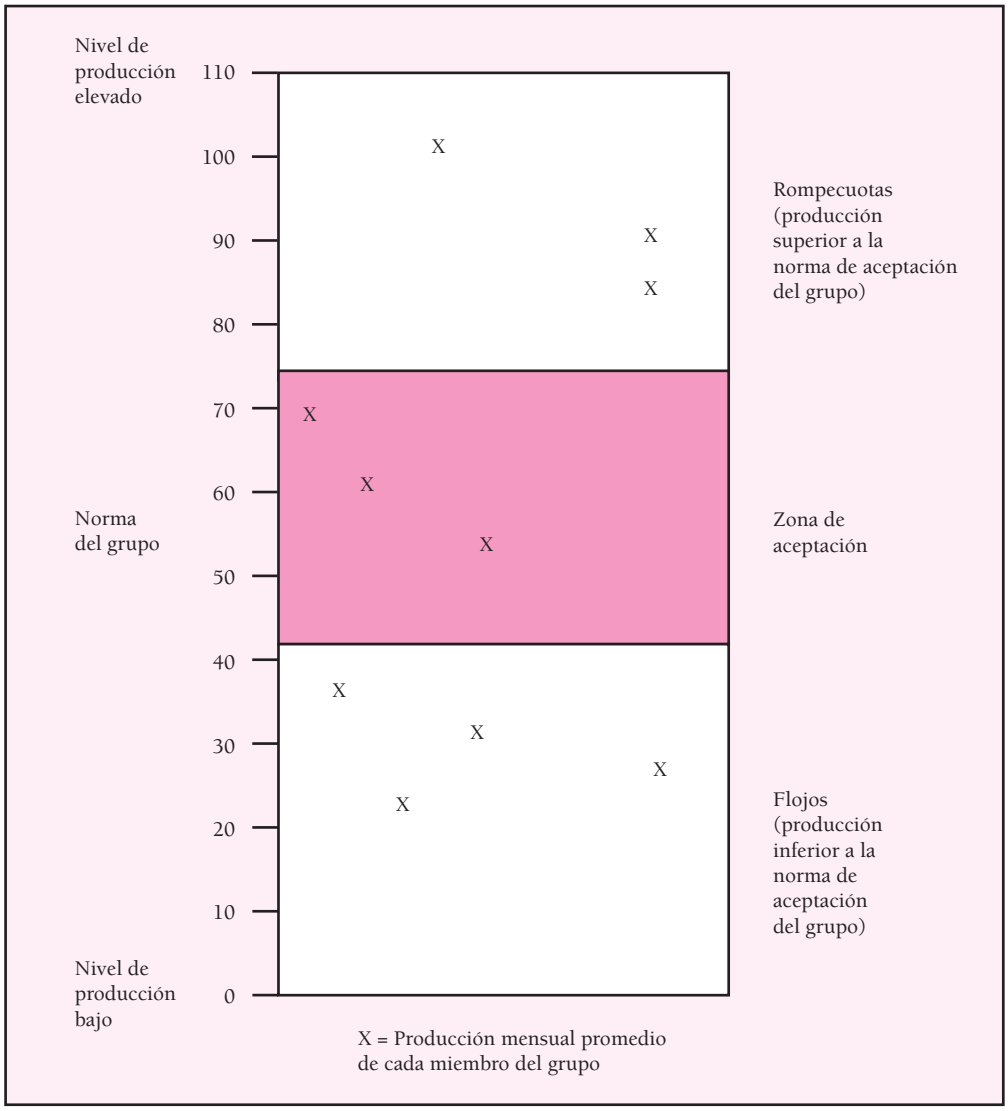


FIGURA 10.3 **Norma de producción hipotética y su zona de aceptación**

La norma de producción del grupo puede diferir de la propia de la dirección por diversas razones, como temor al recorte de cuotas si la producción es muy elevada o a represalias si la producción cae demasiado.

En la figura 10.3 se ejemplifica dónde puede ubicarse la norma de producción de un grupo en una línea de productividad. La zona de aceptación que se aprecia en la figura representa desviaciones menores superiores e inferiores a la norma que el grupo considera aceptables. A los miembros del grupo que exceden con mucho la norma se les llama rompecuotas, mientras que a los que producen muy por debajo de las expectativas, flojos.

Sujeción a la norma

Un tema de preocupación para los administradores es la causa de que los empleados se sujeten a las normas del grupo.[12] Este tema es en especial importante cuando una persona con habilidad y capacidad se desempeña muy por debajo de su capacidad para no infringir estas normas. Hay muchas variables que pueden influir en esto. Las *características personales* del

NO QUEDARON JEFES EN TEXAS INSTRUMENTS MALASIA

Debido a la demografía de Malasia y la escasez de trabajadores profesionales experimentados, Texas Instruments Malasia (en adelante TIM) necesitaba hallar la forma de contratar, recompensar y retener a su personal. La respuesta fue transferir la responsabilidad de las labores al nivel más bajo. La medida eliminó literalmente a los líderes de los grupos.

Desde que se formó TIM, en 1972, para producir circuitos integrados (ahora produce más de tres millones diarios) se basó en gran medida en estructuras de grupos y equipos. Las primeras manifestaciones de esto adquirieron la forma de Equipos de Mejoramiento de la Calidad cuando TIM adoptó las prácticas de Administración de Calidad Total. Para finales de los años ochenta, los directivos de TIM pusieron en práctica el autocontrol de operadores. Lo hicieron en dos sentidos: en primer lugar, enseñaron a los operadores a reconocer los problemas e idear soluciones; y, en segundo, les otorgaron responsabilidad, discrecionalidad y autoridad para resolver los problemas al descubrirlos.

A partir de esto, un progreso lógico era eliminar a los líderes de los grupos. Para 1992, cerca de 90 por ciento de los trabajadores de TIM eran miembros de equipos que se manejaban solos. En la actualidad, esa cifra es prácticamente de 100 por ciento. Todas las responsabilidades cotidianas sobre las decisiones de operación del negocio, como control de existencias, calidad, costos, entrega y servicio, están en manos de los equipos. Los gerentes de línea son ya cosa del pasado. En efecto, los únicos líderes formales que quedan en TIM son los ejecutivos que controlan la estrategia y las finanzas. Este *empowerment* atribuido a los empleados se logró al compartir información con los trabajadores y sustituir una cultura gerencial jerárquica con una basada en el manejo personal.

Deshacerse de los jefes le ahorró a TIM 500 millones de dólares en mejoras de calidad durante 10 años; la productividad por empleado ascendió a los cielos; el tiempo cíclico de producción se redujo a la mitad; y los registros de ausentismo y retrasos mejoraron en forma asombrosa. Con una mayor productividad, mayor rentabilidad y menor burocracia organizacional, TIM parece un paraíso para los trabajadores y los directivos.

Fuente: Basado en parte en W. Alan Randolph y Marshall Sashkin, 2002, "Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings?", *Academy of Management Executive* 16, núm. 1, pp. 102-115; y "Bosses Not Instrumental at Texas Instruments", *Journal of Management Development*, septiembre de 1995, pp. 29-31.

individuo desempeñan una función importante. Por ejemplo, las investigaciones indican que las personas con gran inteligencia tienen menos probabilidades de sujetarse a las normas que los individuos menos inteligentes, y que los tipos de personalidad autoritarios se sujetan más que los no autoritarios.[13] Los *factores situacionales*, como el tamaño y la estructura del grupo, pueden influir en la sujeción a la norma. Por ejemplo, la sujeción a la norma puede ser más difícil en los grupos más grandes o en aquellos cuyos integrantes están separados geográficamente. Las *relaciones entre grupos*, que incluyen factores como el tipo de presión que ejerce el grupo y hasta qué punto el integrante se identifica con él, son otra variable potencialmente importante.

Los factores culturales también influyen en el grado de sujeción a las normas del grupo. Algunas culturas con una tradición más colectiva se basan más en el grupo y la sujeción a las normas que culturas con una orientación más individualista. Los ejemplos comunes de estas dos orientaciones son Japón y Estados Unidos. Los grupos desempeñan por tradición una función mucho más importante en la sociedad japonesa que en la estadounidense.

Liderazgo

La función del líder es una característica básica en los grupos, pues éste influye en los demás integrantes.[14] En el grupo formal, el líder ejerce legítimamente un poder sancionado. Esto quiere decir que el líder recompensa o castiga a los miembros que no se sujetan a las órdenes o reglas. Sin embargo, en ocasiones no hay un solo líder formal, ni siquiera en un grupo formal. Esta condición se da en el caso de los grupos de trabajo autónomos. Los equipos que se manejan solos, por ejemplo, comparten colectivamente las obligaciones del líder entre sus miembros. En la planta de Volvo en Uddevalla, Suecia, digamos, la producción del sedán de lujo Volvo 940 la realizan equipos sin supervisor. Cada equipo maneja su propio programa de producción y operaciones de control de calidad. Incluso las decisiones de contratación las toma el equipo en su conjunto. En el recuadro de CO global se describe una situación similar en Texas Instruments Malasia.

La función de líder es también un factor significativo en un grupo informal. A la persona que se convierte en el líder informal de un grupo se le ve en general como un miembro respetado y de alta condición que personifica los valores del grupo, ayuda en la consecución de sus metas y permite que sus integrantes satisfagan sus necesidades. Además, a este líder es a quien eligen los miembros para que represente sus puntos de vista fuera del grupo y por lo común es el que lo mantiene como una unidad funcional.

Cohesión

Los grupos formales e informales al parecer poseen actitudes, comportamientos y un desempeño cercanos o comunes. Esta cercanía se denomina *cohesión*. La cohesión suele considerarse una fuerza que hace que los miembros permanezcan en el grupo y es mayor que las fuerzas que los impulsan hacia afuera de él. Así, un grupo cohesionado comprende a individuos que se sienten atraídos entre sí. Un grupo con un grado de cohesión bajo no posee atractivo interpersonal para los miembros.

En virtud de que los grupos muy cohesionados están compuestos por individuos motivados a estar juntos, la dirección tiende a esperar un desempeño efectivo. Esta lógica no se sustenta en forma concluyente en las investigaciones. En general, conforme aumenta la cohesión de un grupo de trabajo, también aumenta el nivel de sujeción a sus normas, pero estas normas tal vez no sean congruentes con las de la organización.

Hay, por supuesto, numerosas fuentes de atracción a un grupo, como:

1. Las metas del grupo y los miembros son compatibles y están especificadas con claridad.
2. El grupo tiene un líder carismático.
3. La reputación del grupo indica que cumple con éxito sus tareas.
4. El grupo es lo bastante pequeño para que sus integrantes hagan que los demás escuchen y evalúen sus opiniones.
5. Los integrantes son atractivos en cuanto a que se apoyan entre sí y se ayudan a superar los obstáculos y las barreras al crecimiento y desarrollo personal.[15]

Cohesión y desempeño

El concepto de cohesión es importante para entender a los grupos en las organizaciones.[16] El grado de cohesión en un grupo puede tener efectos positivos o negativos, según las metas del grupo se correspondan con las de la organización formal.[17] De hecho, existen cuatro posibilidades distintas, como se ve en la figura 10.4.

La figura 10.4 indica que si la cohesión es elevada, y el grupo acepta y coincide con las metas organizacionales formales, su desempeño será positivo desde el punto de vista de la organización formal. Sin embargo, si el grupo está muy cohesionado pero tiene metas que no guardan congruencia con las de la organización formal, el comportamiento del grupo quizá sea negativo para la organización formal.

FIGURA 10.4 **Relación entre la cohesión del grupo y las metas organizacionales**

		Acuerdo con las metas organizacionales	
		Bajo	**Elevado**
Grado de cohesión del grupo	**Bajo**	Desempeño orientado probablemente en dirección contraria a las metas organizacionales	Desempeño orientado probablemente hacia las metas organizacionales
	Elevado	Desempeño orientado en dirección contraria a las metas organizacionales	Desempeño orientado hacia las metas organizacionales

Indicador de la administración

CÓMO MODIFICAR LA COHESIÓN DEL GRUPO

Como administrador, tal vez quiera modificar en ocasiones el nivel de cohesión de un grupo. Entre las estrategias para *aumentar* la cohesión se hallan:

1. Inducir el acuerdo sobre las metas del grupo.
2. Homogeneizar la composición del grupo.
3. Aumentar la frecuencia de interacción entre los miembros del grupo.
4. Hacer que el grupo sea más pequeño (disminuir la cantidad de integrantes).
5. Aislar física o socialmente al grupo de otros grupos.
6. Asignar recompensas al grupo y no a los individuos.

Para *reducir* la cohesión del grupo, haga lo contrario a lo expuesto en las estrategias anteriores (p. ej., induzca el desacuerdo sobre las metas de grupo, haga que el grupo sea más heterogéneo, etcétera).

En la figura 10.4 se indica también que si un grupo tiene un grado de cohesión bajo y sus metas no van de acuerdo con las de la dirección, entonces los resultados tal vez sean negativos desde el punto de vista de la organización. Los comportamientos serán más individuales que de grupo debido a la poca cohesión. Por otra parte, es posible tener un grupo con un grado de cohesión bajo y cuyas metas coincidan con las de la organización formal. En este caso, los resultados quizá sean positivos, aunque una vez más también sean individuales y no de grupo.

Desde la perspectiva de la dirección, en ocasiones tal vez convenga modificar la cohesión de un grupo de trabajo. Si el grupo tiene normas de productividad elevadas, por ejemplo, pero no está muy cohesionado, aumentar la cohesión puede tener efectos muy benéficos, pues puede generar un mayor desempeño y contribuir a la satisfacción de los miembros del grupo.

También puede haber ocasiones, por supuesto, en que *disminuir* la cohesión sea lo más conveniente para los intereses de una organización; un ejemplo sería un grupo cuyas metas son contrarias a las de la organización en su conjunto. Esto puede ocurrir durante los periodos de descontento laboral o cuando la organización experimenta una amenaza externa, como una adquisición hostil. O bien, tal vez sea sólo una necesidad de compensar los efectos negativos del pensamiento de grupo (que se analiza a continuación). El recuadro de Indicador de la administración señala algunas formas para modificar la cohesión del grupo.

Hay que señalar que en algunos casos los intentos por modificar la cohesión de cualquier grupo no funcionan. En efecto, puede darse el efecto contrario, sobre todo cuando se intenta reducir la cohesión. El grupo puede percibir esto como una amenaza y tener como efecto un aumento real de la cohesión en defensa del grupo. Los administradores deben tener mucho cuidado al tomar decisiones que influyan en la cohesión de los grupos de trabajo.

Pensamiento de grupo

pensamiento de grupo Deterioro de la eficacia mental, la evaluación de la realidad y el juicio moral de los miembros de un grupo en lo individual en beneficio de la solidaridad del grupo.

Los grupos muy cohesionados son fuerzas importantes que influyen en el comportamiento organizacional. Un autor ofreció un análisis provocador de los grupos muy cohesionados.[18] En su libro, Irving Janis analizó las decisiones en materia de política exterior de varias administraciones presidenciales y concluyó que las decisiones tomadas por esos grupos solían incluir un proceso que denominó *pensamiento de grupo*. Janis define el **pensamiento de grupo** como el "deterioro de la eficacia mental, la evaluación de la realidad y el juicio moral" en beneficio de la solidaridad del grupo.[19] Según Janis, los grupos que sufren de pensamiento de grupo suelen manifestar diversas características comunes, como:

Ilusión de invulnerabilidad. Los miembros del grupo creen en forma colectiva que son invencibles.

Tendencia a moralizar. La oposición a la postura del grupo se ve como débil, malvada o poco inteligente.

Sentimiento de unanimidad. Todos los integrantes del grupo apoyan las decisiones del líder. Los miembros quizá tengan reservas respecto de las decisiones, pero no expresan sus puntos de vista; para no parecer débiles, se guardan sus puntos de vista discrepantes para sí. Esto indica cómo la presión hacia la solidaridad del grupo distorsiona el juicio de los miembros en lo individual.

Presión a sujetarse a las normas del grupo. Se hacen esfuerzos formales e informales por desalentar la discusión de puntos de vista divergentes. Los grupos ejercen una presión significativa en los miembros en lo individual para que se sujeten a las normas del grupo.

Se desechan las ideas contrarias. Todo individuo o grupo externo que critique o se oponga a una decisión recibe poca o nula atención del grupo. Los integrantes del grupo suelen favorecer sus propias ideas en cuanto a la forma en que se procesa y evalúa la información, para garantizar que sus ideas ganen.

Las ramificaciones del pensamiento de grupo pueden ser muy graves. Algunos investigadores consideran que el pensamiento de grupo influyó en la decisión final "despegar o no despegar" en el momento del lanzamiento destinado al fracaso del transbordador espacial *Challenger*, el 28 de enero de 1986.[20] Los hallazgos de otras investigaciones contradicen esta idea e informan que la tragedia no tuvo nada que ver con el pensamiento de grupo, sino que fue resultado más bien de dos síntomas clave relacionados con la tragedia: 1) la fe excesiva en el sistema establecido y 2) una preocupación de corto alcance y de interés personal por cumplir con los objetivos y las metas.[21]

Sin duda, es necesario cierto grado de cohesión en un grupo para que pueda resolver un problema. Si siete individuos de siete unidades organizacionales diferentes son responsables de una tarea, es posible que nunca se concrete en forma efectiva.[22] Sin embargo, el hecho es que más cohesión no por fuerza es mejor. Mientras los miembros de los grupos de tarea pueden redefinir la resolución de un problema para alcanzar un acuerdo en lugar de tomar la mejor decisión, los miembros de los grupos cohesionados tal vez lo redefinan para conservar las relaciones entre los miembros y la imagen del grupo. Algunas investigaciones señalan que, incluso entre los grupos de trabajo muy cohesionados, el pensamiento de grupo no es un factor importante si el grupo está compuesto por individuos sumamente dominantes.[23]

Resultados finales

Los grupos existen para lograr objetivos. En el caso de los grupos de trabajo, dichos objetivos se relacionan en general con tareas específicas que a su vez persiguen la consecución de resultados organizacionales formales. La producción mensurable (cantidad de unidades ensambladas, porcentaje de mercado captado, número de clientes atendidos) tal vez sea lo más obvio, pero sin duda no es el único resultado final de las actividades de los grupos de trabajo.

Si bien algunos resultados de la producción (bienes, servicios, ideas, etc.) suelen ser un indicador importante del desempeño y la efectividad de un grupo, no es la única consideración. El investigador organizacional Richard Hackman identifica tres criterios importantes de la efectividad del grupo:[24]

1. *Grado en que la producción del grupo cumple con los criterios de calidad, cantidad y oportunidad de los usuarios del producto.* Por ejemplo, a un grupo que generó un producto inaceptable para el cliente no se le consideraría efectivo, sin importar lo que el grupo o los demás piensen sobre el producto.
2. *Grado en que el proceso del grupo al realizar el trabajo mejora la capacidad de sus integrantes para trabajar en conjunto de manera interdependiente en el futuro*. Esto indica que aun cuando el grupo generase un producto que cumpla con los criterios mencionados en el primer punto, si ese resultado final se obtuvo de una forma que mina las relaciones de trabajo futuras, el grupo no es efectivo. El hecho de que un grupo sea temporal, como una fuerza de tarea o un equipo de proyecto, no niega la importancia de este criterio de efectividad.
3. *Grado en que la experiencia del grupo contribuye al crecimiento y bienestar de sus integrantes.* Este criterio se relaciona con los resultados finales del desarrollo y la satisfacción que se especificaron en la figura 10.2, al comienzo del capítulo. Advierta que no es necesario establecer como objetivo que los integrantes del grupo se desarrollen y sientan satisfechos para que esto sea una prueba legítima de su efectividad. Cuando la participación del grupo no contribuye al desarrollo personal o profesional y/o no conduce a la satisfacción de ninguna necesidad personal, esto puede tener consecuencias negativas. Indica que la productividad del grupo quizá no continúe durante un periodo amplio, y puede repercutir en la calidad de la participación de los integrantes en posteriores grupos.

Estos criterios son importantes prácticamente para todo grupo de trabajo; sin embargo, lo son en particular para evaluar la efectividad de los equipos que se manejan solos (EMS). Es crucial que los EMS mejoren las capacidades de sus integrantes para trabajar en conjunto en forma interdependiente en el futuro. De igual modo, el crecimiento y bienestar de los integrantes del equipo son ingredientes por igual necesarios para el éxito de los EMS.

Equipos

Como señalamos al comienzo de este capítulo, un equipo es un grupo maduro cuyos miembros tienen cierto grado de interdependencia y motivación que les permite alcanzar metas comunes. Hay que reconocer que la distinción entre *equipo* y *grupo* es arbitraria y a veces vaga. El compromiso total con metas comunes y la responsabilidad social con el equipo es lo que hace que un equipo sobresalga, y lo distingue de los grupos en desarrollo inmaduros.

Hay muchas razones por las que aumenta en forma tan significativa el uso de equipos en las organizaciones estadounidenses. En cierta medida se debe a los logros económicos de Japón y a que se considera que los equipos son un factor importante que contribuye al éxito.[25] Otras razones tienen que ver con la percepción de determinados beneficios derivados de ellos, como las posibles mejoras en la calidad, los aumentos de productividad al reunir a individuos con habilidades complementarias y los esfuerzos de reestructuración organizacional, sobre todo los que tienen por objetivo horizontalizar la estructura de las organizaciones. Por último, muchas compañías recurren a los equipos en respuesta a las historias de éxito de los equipos de otras empresas. El fenomenal éxito de Microsoft Corporation se atribuye en parte al uso generalizado que hace de equipos de investigación y desarrollo de software, aspecto que han observado otras empresas del sector que instrumentaron la misma práctica. El éxito de Saturn Corporation con los equipos lo han emulado otras compañías en el sector automotriz, de las cuales la planta de fabricación del Neon de Chrysler es un ejemplo reciente.

Tipos de equipos

No hay un sistema de clasificación estándar para describir los diferentes tipos de equipos; las distinciones se hacen por tamaño, composición, nivel organizacional, duración (temporal o permanente), objetivos y contribución potencial al desempeño organizacional, por mencionar sólo algunas características. Con varias de estas características categorizaremos las modalidades más importantes de equipos en las organizaciones en la actualidad: los equipos de resolución de problemas, los equipos de investigación y desarrollo, y los ya mencionados equipos que se manejan solos (EMS).

Equipos de resolución de problemas

círculo de calidad
Grupo pequeño de empleados que se reúne en forma regular, por lo común en horas de trabajo, para recomendar mejoras y resolver problemas relacionados con la calidad. Con frecuencia, forman parte de las medidas de la administración respecto de la calidad total.

Como indica su nombre, los equipos de resolución de problemas se forman para hacer frente a las dificultades. El problema puede ser muy específico y conocido; o bien, el equipo puede establecerse para abordar posibles problemas futuros que aún no se identifican. En el primer caso, el equipo suele tener una duración temporal. Se reúne para enfrentar un problema actual y luego se disuelve. El ciclo de vida varía de unos cuantos días a muchos meses, en ocasiones un año o más.

Los círculos de calidad son ejemplos de equipos permanentes de resolución de problemas. Un **círculo de calidad** es un equipo de empleados que se compromete a recomendar e instrumentar mejoras en el trabajo y los productos, y resolver problemas relacionados con la calidad. Los círculos suelen comprender entre 6 y 12 empleados con labores relacionadas. A los miembros del círculo suele capacitárseles en procesos de grupo (por ejemplo, técnicas estructuradas para diagnosticar problemas y lluvia de ideas).[26] Las organizaciones recurren cada vez más a los equipos de resolución de problemas temporales o permanentes, pues se dan cuenta de que éstos superan significativamente el desempeño individual en muchas

situaciones.[27] AT&T, por ejemplo, utiliza en forma efectiva los equipos de resolución de problemas para abordar las necesidades de los clientes, lo que da por resultado un tiempo de respuesta mucho más rápido y una mayor satisfacción del cliente.

Equipos interfuncionales

Un equipo interfuncional consta de miembros de varios departamentos funcionales (p. ej., ingeniería, contabilidad, recursos humanos, mercadotecnia). Estos equipos se forman para abordar un determinado problema. En la mayor parte de los casos, los integrantes provienen de distintos departamentos y niveles (gerentes y empleados). Las organizaciones han utilizado durante muchos años a los equipos interfuncionales. Por ejemplo, en una división de tractores de Caterpillar, el equipo interfuncional que trabaja en el diseño y la evaluación de productos incluye a un diseñador de productos, a ingenieros, a miembros de los departamentos de adquisiciones y mercadotecnia, a trabajadores de ensamblaje y hasta proveedores.[28]

En Xerox, un equipo interfuncional trabaja en el proyecto de Internet de la empresa para que todos los empleados accedan a una red protegida con un muro de seguridad (*firewall*). Individuos de la dirección, servicios de negocios avanzados y tecnología de la información trabajaron en la creación de Web Board, el sistema de comunicación de Xerox.[29]

Con las habilidades, competencias y experiencia de individuos de diversas áreas dentro de una compañía aumenta la camaradería, confianza y desempeño. Sin embargo, es importante advertir que se requiere tiempo para que los equipos interfuncionales sean efectivos. Consolidar la confianza y el compromiso en este tipo de equipos constituye todo un reto debido a las impresiones, actitudes y relaciones que se formaron antes de reunir al equipo.

Equipos virtuales

Una respuesta popular a la creciente competencia, la necesidad de decisiones mucho más rápidas y los progresos tecnológicos es la creación de equipos virtuales. Trabajar a distancia por medio del correo electrónico, conferencias en tiempo real, videoconferencias, tableros electrónicos y otras tecnologías es un reto para los líderes. Los equipos virtuales se relacionan por medio de computadoras y tecnología de telecomunicaciones. Un **equipo virtual** se define como un conjunto de personas separadas geográficamente que se unen mediante varias tecnologías para lograr metas específicas. Los miembros de un equipo virtual pocas veces se reúnen en persona.

equipo virtual
Grupo de individuos de distintas áreas distribuidos geográficas, funcional y/o culturalmente diverso, que trabaja en conjunto mediante tecnología interactiva como correo electrónico, webcasts y videoconferencias.

Los equipos virtuales se reúnen sin importar el espacio, hora o presencia física. Los miembros del equipo utilizan los vínculos de comunicación para realizar su trabajo, tareas individuales y de equipo, y funciones. Compañías como Hewlett-Packard, IBM, Compaq y Procter & Gamble eliminaron parcial o completamente las oficinas tradicionales para prestar servicios a los clientes. Los equipos virtuales trabajan y atienden juntos las solicitudes, quejas y sugerencias de los clientes.[30]

John Patrick, jefe de estrategia de IBM, en un memorando interno convenció a la empresa de crear equipos virtuales. Escribió un memorando titulado Conectémonos, en el que explicó cómo podía emplearse la tecnología para mejorar el desempeño. IBM empezó a utilizar el correo electrónico como método de análisis para comunicarse. Al final, IBM estableció un equipo virtual con Patrick y otros empleados. El primer proyecto del equipo fue diseñar el sitio corporativo de IBM en la red. El equipo virtual de Patrick trabaja en otros proyectos de comunicación internos. El equipo interactúa en forma electrónica y aún trabaja en el desarrollo de aplicaciones de Internet innovadoras que benefician a IBM y sus clientes.[31]

El uso eficaz y adecuado de la tecnología es uno de muchos factores importantes que contribuyen al éxito de los equipos virtuales. Entre las posibilidades tecnológicas para los equipos virtuales se encuentran las videoconferencias, los sistemas de software para colaboración y los sistemas de Internet e Intranet.[32] Cada tecnología necesita evaluarse en términos de efectividad y rentabilidad respecto de generación de ideas y planes, resolución de problemas rutinarios y complejos, y negociación de conflictos interpersonales y de otro tipo.

Cuando interactúan los miembros de los equipos virtuales es importante que los líderes formen a los integrantes, consoliden la confianza en el equipo, evalúen su desempeño y lo

TECNOLOGÍAS DE LOS EQUIPOS VIRTUALES: BREVE COMPENDIO

Repasemos brevemente las tecnologías que contribuyen al crecimiento de los trabajos virtuales. Cada año surgen nuevas tecnologías que mejorarán la efectividad de los equipos virtuales, los trabajadores a distancia y los empleados de oficinas virtuales.

Desktop Video Conferencing Systems (*DVCS*) es una pequeña cámara que se monta en la parte superior del monitor de una computadora para alimentar el video. Por otro lado, la voz se transmite por medio de un micrófono-altavoz o un dispositivo inalámbrico. La conexión con los demás miembros del equipo virtual se maneja mediante un software instalado en la computadora del usuario.

Esto permite que los miembros interactúen y se vean entre sí. La conexión de audio y video permite compartir información, hablar y trabajar.

Collaborative Software Systems permite que los miembros del equipo trabajen de manera independiente o juntos. Lotus Notes permite que los miembros del equipo compartan datos y se comuniquen. Con el software se generan mensajes, programaciones y análisis electrónicos.

Las tecnologías de *Internet e Intranet* también son de utilidad para los acuerdos de trabajo virtuales. Internet es una red de redes mucho más pequeñas de computadoras que existen en todo el mundo. La organización de Internet es tan invisible para el usuario como las compañías telefónicas que ofrecen servicio local y de larga distancia. Una Intranet es un sistema interno y seguro dentro de una organización que permite a los miembros de la compañía utilizar la tecnología de Internet para difundir y agregar información organizacional, y fomentar la interacción de los empleados. La conectividad por medio de Internet e Intranet ofrece a los miembros de los equipos virtuales métodos para comunicarse, compartir datos y resolver problemas juntos.

Fuentes: Para más datos, véase David Drucker, abril de 2000, "Virtual Teams Light Up GE–Customers Suppliers, Linked in Real Time with Collaboration Apps", *Internetweek*, pp. 16-20; y Anthony M. Townsend, Samuel De Marie y Anthony R. Hendrickson, "Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future", *Academy of Management Executive*, agosto de 1998, pp. 17-29.

retroalimenten.[33] Como el equipo virtual está disperso geográficamente y se vale de vínculos tecnológicos para comunicarse, los líderes tienen el desafío de desempeñar bien sus funciones de apoyo, motivacionales y de formación del equipo. Resulta difícil dirigir y manejar, en el sentido tradicional, a miembros de equipos virtuales que trabajan en cualquier momento y en cualquier lugar. Los encargados de dirigir a estos equipos deben estar vinculados tecnológicamente con los miembros y estar dispuestos a permitir que tengan mucha autonomía e independencia en la toma de decisiones.[34] El orden y el proceso de control jerárquicos se reduce al mínimo al emplear a equipos virtuales. Los miembros de dichos equipos deben ser independientes, pero permanecer conectados con la organización y conocer muy bien sus metas.

La dispersión de los miembros de los equipos virtuales plantea un desafío a los líderes en términos de crear un espíritu de equipo.[35] Cuando los miembros de los equipos no tienen oportunidad de trabajar y reunirse en persona, se pierde algo intangible. El uso de Lotus Notes como instrumento para la colaboración es un intento por generar un espíritu de equipo. Los integrantes del equipo se conectan a conversaciones electrónicas para enterarse de políticas, estrategias y temas especializados. Que Lotus Notes compense la pérdida de contacto personal es algo que está sujeto a debate y estudio empírico.[36]

Un estudio empírico sobre el desarrollo de la confianza en 29 equipos virtuales globales que se conectaban por medio de correo electrónico ofreció algunos hallazgos interesantes. El mayor nivel de confianza entre estos equipos señala tres rasgos. En primer lugar, los integrantes iniciaron sus interacciones con intercambios sociales no laborales, al ofrecer información sobre antecedentes personales. En segundo lugar, cada miembro tenía un conjunto de funciones laborales bien definidas. En tercer lugar, todos los miembros de los equipos manifestaban actitudes positivas. El estudio ilustró también que los equipos virtuales con un grado bajo de confianza eran menos productivos que los equipos virtuales con un grado elevado de confianza.

Las nuevas presiones y desafíos de una mayor autonomía y *empowerment* del trabajador que impone la competencia indican que los equipos virtuales y el trabajo a distancia (labores que se realizan en un sitio remoto, alejado de la oficina, fábrica o planta principal) son una realidad. El uso de computadoras y tecnología de telecomunicaciones tal vez aumente la dispersión y conectividad de los empleados. Cerca de 40 millones de empleados ya trabajan a distancia en forma global.[37] Es muy probable que los equipos y oficinas virtuales (por lo

CONSIDERACIONES SOBRE EL ACUERDO DE TRABAJO VIRTUAL

¿Empleados virtuales? Ahora son parte de la cotidianidad. Pero trabajar desde casa no es la panacea en el equilibro entre trabajo y vida personal que muchos pensábamos que sería. De hecho, comenta Christena Nippert-Eng, profesora asociada de sociología: "Aumentó el nivel de ansiedad. Nos sentimos menos capaces que antes de marcar límites apropiados en torno a la jornada laboral, mientras que, al mismo tiempo, nos damos cuenta de la necesidad de esos límites más que nunca."

Fascinada por los rituales de los trabajadores llenos de cables y sin descanso, Nipper-Eng explora los límites —o la falta de ellos— en el lugar de trabajo estadounidense. Se le ocurrieron un par de especies nuevas. ¿Es usted un integrador? Éstos son los que tienen una sola agenda para sus citas de negocios o personales y escritorios llenos de instantáneas de la familia. ¿Es usted un segmentador? Preferirán que los torturen antes que revelar el nombre de su gato a un empleado de la oficina o que tienen las llaves de su trabajo en la misma argolla que las llaves de su casa.

Sin embargo, en general el nuevo mundo del trabajo se está volviendo más integracionista, lo que tendrá repercusiones en personas y compañías. En una entrevista con *Fast Company*, Nippert-Eng habló del futuro del trabajo virtual.

¿Por qué no son más los que se sienten mejor trabajando en casa?

El trabajo a distancia es un movimiento hacia la integración: conexión de banda ancha casera con la red de la oficina, acceso remoto inalámbrico al servidor de correo electrónico. Pero aún somos una cultura muy segmentada. A la gente le agrada estar en su hogar cuando los niños regresan a casa, pero pocos dicen que se sienten más a gusto con el equilibrio entre trabajo y vida en la actualidad que hace cinco o seis años. Las únicas personas con las que he hablado sin estos problemas de "límites" son las que no poseen una casa o no están casadas, o cuyos cónyuges trabajan en el mismo tipo de ambiente que ellas.

¿Cuáles son algunas fuentes de ansiedad específicas?

Cuando usted está en la oficina, nadie duda si está trabajando o no. Puede estar haciendo el balance de su chequera, pero el hecho de que esté ahí es una garantía de que trabaja. Cuando trabaja en casa, la gente no cree en realidad que esté trabajando. Por tanto, una reacción común es decir: "Responderé a cada mensaje de correo electrónico a los 30 segundos de que me llegue. Estaré en mi computadora de nuevo al final de la tarde, para que cuando llegue la gente vea muchas cosas que le esperan." Esto se vuelve otra fuente de estrés.

Otra fuente de ansiedad es que no hay una forma independiente de que un gerente evalúe si usted está haciendo o no un buen trabajo. "Responde cuando te necesite" es la norma en buena medida. Conozco gerentes que en realidad aumentan la cuota de productividad de quienes trabajan desde casa.

Al mismo tiempo, ¿cómo se establece un límite apropiado entre la casa y el trabajo? La mayoría de la gente no tiene idea de cuándo debe empezar y terminar la jornada laboral. Su día se vuelve increíblemente frenético, inseguro y acelerado, y todo el tiempo es tiempo de trabajo y cada día es un día de trabajo. Ya no hay eso que llaman vacaciones.

¿Qué puede hacerse para que estos arreglos funcionasen mejor?

Desde el punto de vista de la persona que trabaja en casa, no pida a sus colegas que hagan algo por usted que por lo general no harían si estuviera usted en la oficina. He oído de colegas que en realidad sabotean el trabajo de quienes trabajan a distancia. Se trata de personas que optan por no desdibujar los límites y que les molesta que haya compañeros de la oficina que lo hagan. Entreviste a los colegas una vez a la semana desde el principio y siga preguntándoles cómo es trabajar fuera de la oficina.

Para que una organización sea efectiva con las personas que trabajan desde casa, los supervisores deben crear acuerdos lo más flexibles posible, pero también deben asegurarse de que la jornada laboral termine. Las compañías necesitan también considerar con cuidado las normas y las excepciones que tienen para sus trabajadores. Algunos supervisores no se sienten a gusto al manejar a integradores que trabajan en casa. Muchos gerentes aún quieren un apretón de manos instantáneo de sus subordinados. Necesitan entender sus propios límites entre casa y trabajo, y cómo determinar quién merece un ascenso.

Hay una última cosa que ambas partes necesitan entender. Sí, se perderá tiempo que podría dedicar a trabajar en otros asuntos mientras elude estos problemas. Pero si no lo hace se meterá en mayores problemas más adelante.

Fuente: Jennifer Reingold, "There's No Place (to Work) Like Home", *Fast Company*, noviembre de 2000, pp. 76-77.

común en casa) adquieran cada vez más importancia. Es necesario examinar y estudiar los nuevos recursos para manejar y dirigir con eficacia las organizaciones con trabajos virtuales. Ford Motor Company y Delta Airlines anunciaron en febrero de 2000 que a cualquier empleado que quisiera una computadora personal se le proporcionaría una para su casa. Estas dos compañías consideran que el empleo de computadoras, dondequiera que ocurra, beneficia el desempeño laboral de los individuos que trabajan en el entorno tradicional o en un acuerdo virtual.[38]

El recuadro Encuentro organizacional indica que el trabajo a distancia no siempre es fácil o exitoso. En el recuadro se abordan algunas consideraciones al respecto.

Equipos de investigación y desarrollo

Con los equipos de investigación y desarrollo (ID) se crean nuevos productos. Su uso es más generalizado en los sectores de alta tecnología, como la aviación, electrónica e informática. Los equipos de ID suelen estar compuestos por representantes de muchos departamentos o funciones diferentes en la organización, lo que hace que sean de naturaleza interfuncional. Por ejemplo, una compañía de informática puede formar un equipo de ID constituido por representantes de mercadotecnia, ventas, ingeniería, adquisiciones y finanzas a fin de desarrollar planes para un nuevo producto. Este equipo, que representa las especialidades de todas las áreas importantes de la compañía, puede reducir en forma significativa el tiempo necesario para sacar al mercado un nuevo producto.

En algunas organizaciones se han establecido equipos de ID para acelerar la innovación y el diseño creativo de nuevos productos. A estos grupos se les conoce como equipos *skunkworks*, término acuñado originalmente por el ingeniero Lockheed durante la Segunda Guerra Mundial.[39] Estos equipos suelen contar con sus propias instalaciones, un poco aisladas del resto de la organización. Esto facilita la interacción prolongada de los integrantes del equipo sin interrupciones por rutinas y problemas cotidianos. Los miembros de un equipo *skunkworks* a menudo se vuelven casi fanáticos en cuanto al grado de identificación que establecen con sus productos. Hewlett-Packard y 3M son ejemplos de compañías con equipos *skunkworks* bien establecidos. Cuando Ford Motor Company estaba a punto de abandonar el desarrollo de un nuevo Mustang cupé debido a consideraciones de costo, fue el equipo *skunkwork* el que, en un periodo de ocho semanas (durante el cual los integrantes dormían en el suelo en el lugar de trabajo cuando había un cambio de turno), resolvió los problemas de ingeniería y costos.[40]

Equipos que se manejan solos

equipo que se maneja solo (EMS)
Pequeño grupo de individuos facultados para realizar actividades con mínima dirección externa.

Como vimos en el capítulo 6, los **equipos que se manejan solos (EMS)** son pequeños grupos de individuos facultados para realizar ciertas actividades basadas en procedimientos establecidos y decisiones tomadas en equipo, con mínima o nula dirección externa. Entre las compañías que recurren a los EMS se hallan líderes de la industria como AT&T, Campbell Soups, Chevron Chemical, Coca-Cola, Federal Express, General Electric, General Mills, Honeywell, Motorola, Procter & Gamble, Texas Instruments y Xerox. Como resultado de la competencia global, las empresas multinacionales recurren cada vez más a los EMS, y también en sus filiales en el extranjero.[41]

Los EMS no son para todos ni tampoco han sido exitosos en todas las organizaciones. Cuando US West formó al principio sus equipos, por ejemplo, la compañía vendió el concepto a los empleados con la promesa de trabajar en equipo, y de *empowerment* y conservación de puestos. Muchos empleados sintieron después que se trató de una reducción de personal encubierta. Como dijera un ex empleado: "Les enseñamos a racionalizar el trabajo y ahora 9 000 personas se quedaron sin empleo. Eso hace que te sientas usado".[42]

Antes de instrumentar los EMS, las organizaciones deben asegurarse de que dichos equipos son congruentes con tres aspectos fundamentales de las organizaciones: 1) requisitos de negocios, 2) valores y metas, y 3) competencias. Una vez instrumentado, el éxito depende del compromiso de la dirección, la receptividad al cambio y la confianza del empleado en la dirección. Si no se da todo esto, es probable que tanto a individuos como a organizaciones esto les resulte insatisfactorio.[43]

Efectividad del equipo

Los equipos representan una forma o tipo de grupo. Como tal, los factores que influyen en la efectividad de cualquier grupo son importantes para determinar su efectividad. Ejemplos de esto son las características que ya analizamos, como composición, normas, liderazgo y cohesión. Sin embargo, hay algunos aspectos en particular importantes cuando se trata de desarrollar equipos efectivos. Examinemos brevemente cuatro: capacitación, comunicaciones, *empowerment* y recompensas. (En el recuadro de Indicador de la administración de la página siguiente se proponen algunas consideraciones adicionales.)

Capacitación

Los equipos efectivos no aparecen de forma gratuita. Además de sus habilidades y capacidades en relación con la tarea, los miembros del equipo también deben saber cómo funcionar

Indicador de la administración

CÓMO GARANTIZAR EL TRABAJO DE LOS EQUIPOS

Como administrador de empresas, veamos algunas medidas que usted puede emprender para aumentar la probabilidad de que trabajen los equipos de los que es responsable:

1. Procure que el tamaño del equipo sea lo más reducido posible. Cuanto más grande sea, mayor es la probabilidad de problemas de interacción y toma de decisiones.
2. Asegúrese de que haya las suficientes habilidades, información y/o experiencias para la realización de la tarea entre los miembros del equipo.
3. Infunda en el equipo un sentido de finalidad común.
4. Dé libertad al equipo para que cree su propio conjunto de procedimientos de trabajo sin interferencia externa.
5. Ayude a desarrollar un sentido de responsabilidad social mutua. Ideas como "En esto estamos juntos todos" ayudan a desarrollar el trabajo en equipo y mejoran los resultados del conjunto.

bien como integrantes de un grupo. Esto casi siempre apunta a la capacitación. Según el tipo y la finalidad del equipo, quizá se necesite capacitación en materia de resolución de problemas, pensamiento creativo o habilidades interpersonales. Sin duda, los miembros del equipo deben estar versados por lo menos en la filosofía de la compañía respecto de los equipos, su misión, y las nuevas funciones y responsabilidades que tendrán los individuos por formar parte del equipo. Se señala que sin la capacitación apropiada lo único que obtiene la dirección de los equipos creativos es la seguridad de que se desperdiciará mucho tiempo para tomar las peores decisiones.

Bien sea como miembro de un grupo de proyecto estudiantil o de un equipo de trabajo que se maneja solo en una organización, ¿qué se necesita para ser un excelente integrante de un equipo? Las investigaciones indican que las siete habilidades siguientes son muy deseables para la efectividad de los miembros:[44]

1. *Mente abierta*. Los nuevos proyectos suelen exigir la participación en un equipo de nuevos integrantes en una situación nueva. Los individuos con una mentalidad abierta por lo general manejarán mejor estos cambios.
2. *Estabilidad emocional*. Cuanto más estable es una persona, más rápido cabe esperar que se adapte a las diferentes situaciones que enfrentan los equipos.
3. *Responsabilidad social*. Cuando los miembros de un equipo en lo individual aceptan la responsabilidad de su propio desempeño y contribuciones, aumenta la efectividad del equipo.
4. *Capacidades de resolución de problemas.* Los integrantes de un equipo deben estar en posibilidades de analizar los problemas y crear soluciones alternas a dichos problemas.
5. *Habilidades para la comunicación.* Estas habilidades facilitan un intercambio abierto de ideas y la creación de mejores soluciones.
6. *Habilidades para la resolución de conflictos.* Que haya cierto desacuerdo en el grupo es algo saludable y generará un mejor desempeño general. Demasiado conflicto puede producir crisis en la comunicación y una disminución en la cohesión del grupo.
7. *Confianza.* Tal vez la característica más importante de un buen miembro de un equipo sea la confianza, la cual debe estar presente para que el grupo funcione en un nivel elevado de desempeño.

Comunicación

Uno de los efectos más significativos que tiene la creación de equipos en la dirección de una organización es una mayor necesidad de información. Los miembros del equipo necesitan información para lograr sus objetivos. Buena parte de esta información tradicionalmente ha sido dominio exclusivo de la dirección. Sin embargo, para que los equipos sean efectivos, tal vez sea necesario revelar por completo la información antes restringida. Esto suele hacer que la dirección —sobre todo los mandos medios— se sienta amenazada, al temer la pérdida de su propio poder de decisión. Esta falla en muchos esfuerzos de creación de equipos se debe directamente a la falta de disposición de la dirección para compartir la información con los equipos que creó.

Empowerment

Además de la información, los equipos deben contar con autoridad para tomar decisiones y actuar en forma autónoma. Bien se trate de un equipo de resolución de problemas, un equipo de ID o un EMS, los equipos que carecen de autoridad son en general menos efectivos. Además de dificultar la acción deseada, la falta de autoridad les indica a los integrantes del equipo que

la dirección de entrada no confía de verdad en ellos, lo que además reduce la efectividad del equipo.

Recibir autoridad insuficiente es por lo común la raíz de los problemas de *empowerment* de un equipo; sin embargo, debemos señalar que en ocasiones tal vez se les dé *demasiada* autoridad. Esto es un peligro sobre todo en las primeras etapas de participación en equipo. Los integrantes quizá no estén acostumbrados a tomar decisiones y los abrume el grado de autoridad que de pronto poseen. Ésta es otra razón por la que la capacitación constituye un factor tan importante en el éxito del equipo.

Recompensas

En la mayor parte de las organizaciones, el sistema de recompensas se basa en la persona. Esto quiere decir que a los miembros de la organización se les recompensa con base en su desempeño individual. Si bien la contribución individual al éxito del equipo es una parte legítima del sistema de recompensas, el éxito del equipo también debe ser un factor. Así, al equipo se le recompensa en función de su desempeño colectivo. La distribución de esa recompensa a los integrantes del equipo en lo individual es un asunto importante pero separado. Hay muchas formas de asignar recompensas a los equipos. En los equipos de resolución de problemas, por ejemplo, suele utilizarse un sistema de incentivos, en el cual el equipo recibe un porcentaje de los ahorros que consigue la organización. Muchas organizaciones que se valen de los EMS modificaron su estructura de recompensas para que incluyan alguna forma de participación de utilidades. Al margen de esto, es importante que a los equipos se les recompense por su aportación a los objetivos organizacionales.

Como ya señalamos al comienzo de este capítulo, aumenta con rapidez el uso de grupos de trabajo en las organizaciones. Los grupos brindan la posibilidad de aumentar al mismo tiempo la productividad y la satisfacción de sus integrantes. Conforme las organizaciones avanzan hacia la primera década del siglo XXI, es difícil exagerar la importancia de la función que los grupos y los equipos asumen en la vida de las organizaciones. Los grupos y los equipos influyen profundamente en la estructura organizacional, el diseño del trabajo, los sistemas de retroalimentación y recompensa del desempeño, los procedimientos de toma de decisiones y las estrategias de desarrollo organizacionales, por mencionar algunos factores. Como veremos en el siguiente capítulo, los efectos del grupo no siempre son positivos.

Resumen de aspectos clave

- Los grupos pueden verse desde diversas perspectivas, como la percepción, organización y motivación. Para nuestros fines, un grupo puede pensarse como dos o más individuos que interactúan para lograr una meta común.
- Los grupos formales se crean para facilitar la consecución de las metas de una organización. Los grupos de mando, especificados en el organigrama de una organización, los grupos de tarea, que comprenden a empleados que trabajan juntos para realizar un proyecto específico, y los equipos, compuestos por personas que interactúan de manera muy estrecha y con un compromiso compartido, son tres tipos de grupos formales. Los grupos informales son asociaciones de individuos que se forman en el entorno laboral en respuesta a necesidades sociales. Los grupos de interés y los grupos de amistad son dos tipos de grupos informales.
- Los grupos formales e informales existen por diversas razones. La satisfacción de necesidades puede ser una razón imperiosa para unirse a un grupo. Las necesidades de seguridad, sociales y de estima también son ejemplos comunes. La proximidad y la atracción son otra razón. Esto quiere decir que las personas forman grupos porque su ubicación física fomenta la interacción que disfrutan. La gente también forma grupos para facilitar la consecución de metas comunes. Por último, algunos grupos se forman porque los individuos consideran que de su pertenencia al grupo se derivan beneficios económicos.
- Cuando se forman y desarrollan los grupos, suelen atravesar por varias etapas secuenciales, que son: 1) *formación*, caracterizada por incertidumbre y confusión; 2) *adaptación*, marcada por conflictos y enfrentamientos; 3) *regulaciones*, en donde la cohesión del grupo

comienza a desarrollarse en forma significativa; 4) *desempeño*, en donde el grupo se vuelve por completo funcional, y 5) *desintegración*, que comprende la terminación de las actividades del grupo.

- El modelo del proceso de formación y desarrollo de grupos que se presenta en el capítulo tiene diversos elementos, como los diferentes tipos de grupos que hay, las razones por las que se forman, sus etapas de desarrollo, sus características importantes y los resultados finales de la actividad en grupo.
- Para entender el comportamiento en grupo es esencial ser conscientes de que los grupos formales e informales manifiestan ciertas características, como su composición, la condición en la jerarquía y el fundamento con que se determina la condición de los miembros, las normas o comportamientos a los que el grupo espera que sus miembros se adhieran, el tipo de liderazgo del grupo, y su grado de cohesión.
- Los criterios importantes para la efectividad de los grupos son: 1) el grado en que la producción del grupo cumple con los criterios de calidad, cantidad y oportunidad de los usuarios del producto, 2) el grado en que el proceso del grupo al realizar el trabajo mejora la capacidad de sus integrantes para trabajar en conjunto de manera interdependiente en el futuro, y 3) el grado en que la experiencia del grupo contribuye al crecimiento y bienestar de sus integrantes.
- Un equipo es un tipo especial de unidad. Entre los diferentes tipos de equipos se hallan los equipos de resolución de problemas, los interfuncionales, los virtuales, los de investigación y desarrollo, y los que se manejan solos.

Repaso y preguntas para discusión

1. Piense en un grupo formal al que pertenezca. Descríbalo en términos de las características de los grupos analizadas en este capítulo.
2. ¿Por qué es muy probable que los acuerdos de trabajo virtuales (equipos, oficinas, trabajo a distancia) hayan llegado para quedarse?
3. ¿Por qué es importante que los administradores de empresas conozcan los conceptos de pensamiento de grupo?
4. En términos de la influencia en la efectividad organizacional, en tanto los grupos están compuestos por individuos, ¿el comportamiento del grupo es de verdad diferente de algún modo al comportamiento individual? ¿Por qué?
5. ¿Por qué el pensamiento de grupo es algo que hay que evitar? ¿Cómo puede garantizar un gerente o directivo que no se dé el pensamiento de grupo en su grupo?
6. ¿Cuál es la relación entre las normas y la cohesión del grupo? ¿Qué funciones desempeñan la cohesión y las normas en el desempeño del grupo?
7. Describa una situación en la que haya sido parte de un grupo de trabajo formal (en un empleo o como estudiante) y en la que uno de los miembros no aportó mucho trabajo al esfuerzo o proyecto colectivo. ¿Cómo enfrentaron los demás miembros a esta persona? ¿Cómo influyó el comportamiento de esta persona en la actitud de los otros miembros del grupo?
8. Recuerde algún proyecto estudiantil o laboral reciente en el que haya participado: ¿qué tan efectivo fue usted como miembro del equipo? ¿Qué comportamientos manifestó que contribuyesen a la efectividad suya y del grupo? (Remítase a las siete características de los miembros de los equipos efectivos que se presentaron en este capítulo.)
9. ¿El liderazgo es una consideración más o menos importante en los equipos que se manejan solos que en otro tipo de grupos? ¿Por qué?
10. Si estuviera creando un equipo de investigación y desarrollo para una organización, ¿qué tipo de factores consideraría al decidir su composición? ¿Estos factores serían diferentes si reuniera a un equipo de resolución de problemas?

Lectura

Lectura 10.1: *Lo que necesitan saber los líderes de los equipos*

Susan Caminiti

En 1989, J. D. Bryant estaba muy contento al observar una cuadrilla de 15 ensambladores de tableros de circuitos en la planta de Texas Instruments en Forest Lane, Dallas. "Luego, un día oí que la empresa quería formar equipos y que yo iba a instrumentarlos", recuerda Bryan, de 33 años, con su acento sureño. "Se suponía que yo debía enseñar a los equipos todo lo que sabía y luego dejarlos que tomaran sus propias decisiones." No muy seguro de si se trataba de algo bueno o malo, Bryant presionó a su jefe para que le diera más información. "Pregunté: '¿Es esto una mejora profesional?', y me contestó: 'Sí. Ya no tienes que hacer más evaluaciones de desempeño. El equipo las hará.'" Cuando Bryant preguntó si eso era todo, se enteró de las verdaderas intenciones. "Mira, J. D. —le explicó el jefe— como ya no serás supervisor, habrá que reducirte 5 por ciento el sueldo."

¡Ah, sí, los equipos! Todos saben que disparan la eficiencia hasta la estratosfera y recompensan a los trabajadores con más control sobre su trabajo. Pero en medio de todo este júbilo por los equipos se pasa por alto lo confuso que puede ser. Las compañías esperan que los gerentes de mandos medios se metamorfoseen, de un día para otro, en líderes de equipos estrellas listos para preparar, motivar y ser capaces de instrumentar el *empowerment*.

El problema es que son pocos los gerentes —y aun menos las compañías— que entienden este proceso de transformación. (Sin embargo, no es aventurado decir que los recortes de sueldo no ayudan.) "Las corporaciones subestiman el cambio en la forma de pensar y las habilidades conductuales que necesitan los líderes de los equipos", comenta David Nadler, presidente del consejo de Delta Consulting Group en la ciudad de Nueva York. "Incluso los gerentes más capaces tienen problemas en la transición porque ya no sirve ninguno de los aspectos de orden y control que los exhortaron a hacer antes. No hay razón para esperar que tengan alguna habilidad o idea de esto."

Los gerentes que asumen la nueva función también se preguntan qué efecto tendrá ésta a la larga en su carrera. Les preocupa que todas aquellas "habilidades flexibles" tan esenciales para el éxito como líder de un equipo —comunicación, resolución de conflictos, preparación de personal— tal vez no tengan mucho efecto en un currículum. "Cuando dejas de lado los títulos tradicionales, esto pone nerviosas a las personas", explica James Champy, presidente del consejo de CSC Consulting Group, empresa de Cambridge, Massachusetts, especializada en ayudar a las organizaciones con la reingeniería. "No queda claro cómo se traduce el hecho de ser un buen líder de un equipo, digamos, en un ascenso en la compañía u otro puesto en otra parte."

¿Significa esto que debe salir corriendo por la puerta más próxima si se le pide este cambio? Difícilmente. Las habilidades que necesitará —paciencia para compartir información, confianza para dejar que los demás tomen decisiones y capacidad de conceder poder— no se desarrollan de la noche a la mañana; pero, como verá en las historias de los hombres y mujeres siguientes, pueden aprenderse. Veamos cómo:

- No tema reconocer su ignorancia. ¿Qué pasaría si usted fuese líder de un equipo y no supiera en verdad lo que hacen sus compañeros de equipo? Que no cunda el pánico, recomienda Eric Doremus, de la división de aviones defensivos de Honeywell, en Albuquerque. Doremus, de 37 años de edad, pasó siete años en mercadotecnia en Honeywell antes de que se le pidiera dirigir en 1992 a un equipo que desarrollaba sistemas de almacenamiento de datos para el bombardero B2 de Northrop Grumman. Aunque asegura que no entró en pánico, Doremus comenta que sintió como si lo "soltaran en medio de una nube húmeda que se arremolinaba". Cuando la nube se elevó, se dio cuenta de dos cosas: en primer lugar, de que nunca tendría las habilidades técnicas de los ingenieros del equipo, y en segundo, de que él era bueno para motivar a la gente a hacer su mejor esfuerzo. "En mercadotecnia yo era siempre quien decía 'podemos ganar'", comenta Doremus. "Y siempre veíamos cómo hacerlo."

La primera vez que se reunió con los 40 integrantes del equipo del bombardero B2, reconoció que no sería de mucha ayuda con los problemas técnicos. Lo que podía hacer era ayudar al equipo a comunicarse mejor con su cliente —Northrop Grumman— y ver que el proyecto se concluyera a tiempo y dentro del presupuesto. "Sé que pudieron haber conseguido —comenta Doremus— a un experto con doctorado en ingeniería óptica como líder del equipo en lugar de un tipo de mercadotecnia como yo. Pero considero que buscaban a alguien que aportara una perspectiva muy diferente al trabajo, alguien que enfocara al equipo en el cliente, que no era la forma en que solían trabajar."

Doremus pronto aprendió lo que le rendiría buenos frutos: "Mi tarea más importante no era tratar de entender el trabajo de todos, sino ayudar a este equipo a sentirse dueño del proyecto al comunicarles todo tipo de información, financiera o de otro tipo, que necesitaran. Sabía que

Fuente: Susan Caminiti, *Fortune*, © 1995, Time Inc. Reservados todos los derechos.

si podíamos subir la colina juntos, tendríamos éxito." Doremus estaba en lo correcto. Su equipo embarcó el primer prototipo del sistema de almacenamiento de datos para el bombardero B2 el verano pasado, y entregará una unidad por completo funcional en junio.

- Sepa cuándo intervenir. Una idea errónea común sobre la función del líder de un equipo es que se trata de una labor estrictamente de no intervención. Aunque es esencial aprender a guiar a los demás para que solucionen los problemas, es por igual importante —y tal vez mucho más difícil— saber cuándo intervenir. "Muy poca ayuda y dirección es tan paralizante como demasiada", comenta Jeanne Wilson, consultora de DDI, empresa de desarrollo de recursos humanos en Pittsburgh.

Hace dos años, Reed Breland se convirtió en facilitador de equipos en un centro de servicios financieros de 180 personas de Hewlett-Packard en Colorado Springs; para abril, el centro manejará la contabilidad general de las fábricas de HP en todo Estados Unidos. Después de varios meses en su nuevo puesto, Breland, de 35 años, se dio cuenta de que los integrantes de uno de sus equipos tenían dificultades para trabajar en conjunto. "Era un caso clásico de conflicto de personalidades —comenta Breland—. Sencillamente no se agradaban. Pero cuando dos personas en un equipo de ocho no se llevan bien, créame, resulta perjudicial."

Al principio Breland dejó que el equipo resolviera las cosas. "Por supuesto, les hablé de los problemas —comenta Breland—, pero sobre todo me interesaba asegurarme de que entendieran que el trabajo tenía que realizarse, al margen de cómo se llevaran." Nueve meses después, el equipo aún tenía riñas. "Sabía que algo tenía que hacer —explica Breland—, porque [las riñas] estaban empezando a afectar su trabajo." En lugar de determinar quién estaba en lo correcto y quién no, Breland disolvió el equipo e hizo que a sus integrantes los reubicaran en otras labores. Breland comenta que los miembros del equipo se desempeñan bien en sus otras tareas; compara su dinámica con las de un equipo deportivo. "Si la química no se da, no importa qué tan buenos o malos sean los jugadores, no funcionarán. Como líder del equipo hay que saber cuándo se alcanza ese punto. Es más un arte que una ciencia, pero eso es lo que hace que el trabajo sea tan interesante."

Convertirse en facilitador de un equipo nunca formó parte de los planes de Breland. En el verano de 1992 buscaba entrevistas para otro puesto relacionado con finanzas en HP cuando se encontró con un anuncio inusual en los listados de trabajo de la compañía. "Decía que quien deseara el puesto debía disfrutar preparar y trabajar con la gente, y generar mejoras mediante orientación y liderazgo sin intervención", recuerda Breland. "Y esto era para un puesto de cuentas por pagar. No se parecía a ningún listado de empleo que hubiera visto."

Breland, quien tiene una maestría en finanzas, voló a Colorado Springs para una entrevista. Luego de analizar algunos de los aspectos más técnicos del puesto, se reunió con algunos integrantes del equipo de cuentas por pagar que dirigiría si lo contrataban. "Algunos tenían 20 o 21 años realizando labores de contabilidad en el nivel administrativo, así que pensé '¿Qué tan difícil será impresionarlos?'" "Pero me asombró —recuerda Breland— lo bien preparados que estaban. Querían saber cómo manejaba los conflictos, qué clase de habilidades de administración del tiempo tenía y cómo me sentía al delegar responsabilidades. Fue la entrevista más extraña que haya tenido nunca."

La preparación de Breland para el nuevo puesto consistió en poco más que un apretón de manos y una palmada en la espalda. Sin embargo, otros facilitadores contratados antes que él elaboraron una guía de supervivencia. "Me dijeron —recuerda Breland— 'Antes de abrir la boca, lea esto'." Como Breland no quería parecer un gerente común, decidió no convocar a una reunión de personal en su primer día. En cambio, comenta: "Asistí a una de las reuniones del equipo y traté de hacerme una idea de cómo se hablaban entre sí. Cuando me tocó a mí, dije 'Miren, no soy un experto en los pormenores de las cuentas por pagar, así que no podrán acudir a mí para que resuelva todas sus dudas técnicas. En eso, tendrán que depender unos de otros. Pero voy a presentarles el desafío de que se planteen formas mucho más inteligentes de trabajar'."

¿Y fue un desafío para él? "Éste es el trabajo más difícil que haya realizado", comenta Breland. "Me marcho a casa todas las noches y pienso de nuevo en lo que hice, cómo lo hice y si debería modificarlo'." Breland, a quien le gustaría finalmente convertirse en director financiero en HP, comenta que su periodo como facilitador lo está preparando bien para ello. "Muchos puestos directivos en HP desaparecen a medida que la compañía recurre cada vez más a los equipos", comenta. "Desapareció la trayectoria profesional tradicional de un administrador de empresas que entra como supervisor y luego se abre paso en los rangos directivos hasta llegar a director financiero. Así que vi esto como la gran oportunidad de obtener una experiencia administrativa significativa que será invaluable, sin importar a dónde vaya."

- Aprenda a compartir en verdad el poder. Un gran error de los nuevos líderes de equipos consiste en asumir el trabajo sólo de dientes para afuera. J. D. Bryant lo sabe, porque eso hizo. "No me convencían los equipos, en parte porque no había un plan claro sobre lo que se suponía que yo debía hacer." A Bryant se le instruyó que delegara más responsabilidad en los operadores que ensamblaban los tableros de circuitos de TI. Su respuesta fue dejar que su personal aprovechara el sistema de correo electrónico de la compañía para enviar sus propios mensajes; en el pasado, lo hacía por ellos. No era, reconoce Bryant, la medida más facultativa del mundo. "Nunca había dejado que los operadores hicieran ninguna programación o pedido de partes, porque

eso era mi responsabilidad. Me imaginaba que mientras tuviera eso, tendría trabajo."

Frustrado y confundido en su nueva función, Bryant solicitó volverse desarrollador de software en la planta de la defensa de TI en McKinney, Texas. En esta planta también se recurría ya a los equipos, pero la función de facilitador era rotativa en el grupo de software en lugar de asignarse a una sola persona. "Eso estaba muy bien." Pronto se dio cuenta de que los trabajadores de McKinney adoptaron un modelo de participación en equipo mucho más disciplinado. Aprendió de los otros líderes del equipo sobre planeación, establecimiento de metas y transferencia de responsabilidad. "Me quedó muy claro que había hecho las cosas mal en Forest Lane porque nunca planeamos nada", comenta Bryant.

Conforme aumentó su entusiasmo por el liderazgo en el equipo (y mejoraron sus habilidades), Bryant se convirtió en un conciliador itinerante del grupo de la defensa. "Los equipos me llamaban cuando tenían problemas", explica. "Iba a verlos, asistía a algunas reuniones y trataba de ayudar a resolver las cosas. No estaba ahí para ocupar el lugar del líder del equipo, sino para hacer recomendaciones. El trabajo me resultaba muy gratificante porque veía que resolvían los problemas, digamos, al reducir el tiempo cíclico o mejorar la calidad."

Las habilidades de Bryant resultaron en especial útiles para otros facilitadores. "Conocía sus frustraciones y temores porque estuve en sus zapatos. 'Muy bien, ¿qué pueden transferirle hoy al equipo? ¿Qué pueden transferirle en los próximos dos meses?' Empezaba a eliminar su antiguo modo de pensar. Pero al hacerlo, también les decía que ahora tenían más tiempo para salir y obtener nuevos contratos y nuevos negocios, o tiempo para capacitarse para hacer algo más."

En octubre, Bryant y tres colegas asumieron puestos similares en la división de servicios corporativos de TI, que se encarga del mantenimiento de edificios, asuntos ambientales y seguridad. "En servicios corporativos —comenta Bryant— se toman con seriedad eso de que los equipos trabajen. Saben lo que necesitan para ser exitosos, pero no están seguros de cómo manejarlo. Por eso estamos aquí."

- Preocúpese de lo que usted asume, no de aquello a lo que renuncia. En la medida en que los administradores delegan cada vez más responsabilidades en los equipos, es natural que les preocupe estar firmando con ello su renuncia. James Malone, de 45 años, escuchó esta preocupación una y otra vez el verano pasado al entrevistar a posibles líderes de equipos para el centro de servicios de transacciones compartidas de Dun & Bradstreet's North American en Allentown, Pennsylvania. El centro, que abrió el 1 de julio, consolidó la mayor parte de las transacciones financieras de la compañía, incluso cuentas por pagar, compras y nómina.

A principios del año pasado, D&B reunió a los directores de sus principales divisiones para analizar si tenía sentido un centro basado en equipos. Malone, entonces director de la división editorial Reuben H. Donnelley de D&B, estaba convencido de la necesidad de consolidar las operaciones financieras de la compañía, pero pensaba que tardaría muchos años. Además, no lo convencía que los equipos fueran la forma de hacerlo. "No tenía idea de lo que eran los equipos que se dirigen solos", recuerda. "Me imaginaba que ésta era sólo otra instrucción más que llegaba desde arriba y no estaba seguro de que funcionara."

Entonces empezó a instruirse. Leyó libros sobre equipos y visitó compañías como Johnson & Johnson y Hewlett-Packard, que utilizaban con éxito los equipos. "Empecé a considerar que ésta era la forma de proceder, pues permitía que quienes realizan el trabajo tengan voz en la manera de hacerlo", comenta Malone. Contratar a los líderes de los equipos fue otro problema. "Cuando estaba haciendo las entrevistas, la gente me decía '¿No tendré oficina? ¿No tendré título? ¿Qué le digo a mi esposa? ¿Cómo les digo a mis amigos lo que hago?'"

Malone trató de garantizar a sus colegas que se mantendrían ocupados. "Una vez que los equipos estén a punto y funcionando, esperamos que los líderes se concentren en la reingeniería y generen ahorros a la compañía", comenta Malone. Por ejemplo, hasta hace poco, cada una de las 15 divisiones de D&B utilizaba un formulario de cuentas de gastos diferente. En la actualidad hay un solo formulario, y éste pronto se reemplazará cuando la compañía exija que se llenen informes en forma electrónica. Transmitir este mensaje a las divisiones es parte de las labores de los líderes de los equipos Scot Kuehm y John Trabulsi. Además de trabajar con su equipo de adquisiciones, ambos pasan un tiempo considerable visitando a los gerentes de las divisiones, explicando los cambios en los informes y asegurándose de que se entreguen a tiempo. Ya de regreso en Allentown, comparten lo que aprendieron con los 25 miembros de su equipo y con los líderes de otros equipos, quienes tienen la oportunidad de aportar ideas sobre cómo mejorar el funcionamiento del nuevo sistema.

- Acostúmbrese a aprender en el trabajo. Hace dos años, Honeywell reorganizó su división de aviones de defensa tras escuchar una oleada de quejas de los clientes. "La gente decía que les encantaban nuestros ingenieros y nuestros redactores de contratos", explicó Walter McConnell, gerente general de la división. "El problema era que ambos grupos no se comunicaban bien entre sí, y los clientes se veían obligados a estar en medio". McConnell y otros directivos decidieron organizar equipos multifuncionales para cada cliente. Pero en lugar de introducir poco a poco los equipos, como cabría esperar en una división de 1 800

personas, el grupo se marcó la meta de reorganizarse en un lapso de seis meses. "Adoptamos el método de quemar las naves porque queríamos que la gente supiera que íbamos en serio", comentó McConnell. "Si no hubiéramos hecho un gran alboroto, esto habría muerto de muerte natural."

De los 300 supervisores en el viejo sistema, se eligió a 90 como líderes de los equipos; el resto se unió a los equipos o se transfirió a otras partes de la compañía. "Durante el proceso de entrevistas —comenta McConnell— fue muy sencillo distinguir a quienes en realidad creían en los equipos de aquellos a los que sólo les preocupaba si iban a perder su título."

Barbara Brockett fue una de las primeras convencidas. El equipo que encabeza desarrolla aviones no tripulados que el ejército y la fuerza aérea de Estados Unidos utilizan como objetivos aéreos. Al respecto, Brockett, de 35 años, quien empezó a trabajar en Honeywell como ingeniera hace 11 años, comenta: "Aunque habría ayudado más capacitación, es difícil enseñar a alguien a ser líder de un equipo. En realidad se aprende al hacerlo todos los días, tomando decisiones con las personas y no por uno mismo." Brockett comenta que la parte más difícil de su labor es no tener todas las respuestas. "Me siento más cómoda con el hecho de que no necesito saberlo todo. Pero necesito saber dónde obtener las respuestas."

Lo menos que podemos decir es que la labor de líder de un equipo es una mezcla no científica de instinto, aprendizaje en el trabajo y paciencia. "Tal vez —comenta el consultor David Nadler— 15 por ciento de los administradores son líderes naturales de equipos; otro 15 por ciento nunca podrá encabezar un equipo porque va contra su personalidad. Y por último está ese enorme grupo intermedio: el liderazgo de los equipos no llega en forma natural a ellos, pero lo pueden aprender." En la actualidad, ¿puede darse el lujo de no hacerlo cualquier buen administrador?

Ejercicio

Ejercicio 10.1: *Participación y observaciones de procesos grupales*

Objetivos

1. Ofrecer experiencia al participar y observar grupos que emprenden una tarea específica.
2. Generar datos que sean tema de una discusión y un análisis en clase.

Inicio del ejercicio

Situación

A usted lo designaron para que forme parte de un comité de personal a cargo de elegir a un gerente para el departamento que presta servicios administrativos a otros departamentos. Antes de entrevistar a los candidatos se le pide que enliste las cualidades personales y profesionales que necesita el gerente. La lista se utilizará como criterios de selección.

Criterios de selección

——— Lealtad institucional sólida
——— Capacidad para dar instrucciones claras
——— Capacidad para disciplinar a los subordinados
——— Capacidad para tomar decisiones bajo presión
——— Capacidad para comunicarse
——— Personalidad estable
——— Grado de inteligencia elevado
——— Capacidad para captar la imagen general
——— Capacidad para llevarse bien con la gente
——— Conocimiento de los procedimientos de la oficina
——— Logro profesional
——— Capacidad para desarrollar a los subordinados

Procedimiento

1. Elija entre cinco y siete miembros para integrar el comité.
2. Pida al comité que clasifique los reactivos de la siguiente lista en orden de importancia para elegir al jefe del departamento.
3. Los estudiantes que no forman parte del comité deben observar el proceso grupal. Unos deben observar al grupo en su conjunto y otros a los miembros en lo individual. Los observadores pueden utilizar las guías de observación A y B.
4. Los observadores deben retroalimentar a los participantes.
5. La clase debe analizar cómo puede mejorar el comité su desempeño.

Fuente: Kae H. Chung y Leon C. Megginson, *Organizational Behavior* (Nueva York: Harper & Row, 1981), pp. 241-244. Utilizado con autorización.

A. Guía de observación del proceso grupal

Instrucciones: Observe el comportamiento del grupo en las dimensiones siguientes. Prepare anotaciones para retroalimentación.

Comportamientos del grupo	Descripción	Efecto
Meta del grupo: ¿Están definidas con claridad las metas?		
Procedimiento de decisión: ¿El procedimiento está definido con claridad?		
Red de comunicación: ¿Qué tipo de red se utiliza? ¿Es apropiado?		
Toma de decisión: ¿Qué tipo de proceso de decisión se usa? ¿Es apropiado?		
Norma del grupo: Observe los grados de cohesión, compatibilidad y conformidad.		
Composición del grupo: ¿Qué tipo de grupo es?		
Otros comportamientos: ¿Hay algún comportamiento que influya en el proceso del grupo?		

B. Guía de observación de funciones individuales

Instrucciones: Observe a un miembro del comité. Tabule (o anote) los comportamientos que manifiesta en el funcionamiento del grupo.

Inicia ideas: Inicia o esclarece ideas y temas.	**Confunde los asuntos:** Confunde a los demás con asuntos irrelevantes o distintos.
Maneja conflictos: Explora, aclara y resuelve conflictos y diferencias.	**Maneja mal los conflictos:** Evita o reprime los conflictos, o crea situaciones de "ganar o perder".
Influye en los demás: Apacigua, razona o convence a los demás.	**Obliga a los demás:** Da órdenes u obliga a los demás a estar de acuerdo.
Apoya a los demás: Refuerza o ayuda a expresar sus opiniones.	**Rechaza a los demás:** Desanima o antagoniza con los demás.
Escucha con atención: Escucha y responde a las ideas y opiniones de los demás.	**Muestra indiferencia:** No escucha o hace caso omiso de los demás.
Muestra empatía: Muestra la capacidad para ver las cosas desde el punto de vista de los demás.	**Comportamiento interesado:** Manifiesta un comportamiento que es interesado.
Manifiesta comportamientos no verbales positivos: Presta atención a los demás, mantiene el contacto visual, la compostura y otras señales.	**Manifiesta comportamientos no verbales negativos:** Tensa la expresión facial, grita, sostiene poco contacto visual y otros comportamientos.

Ejercicio

Ejercicio 10.2: *Qué hacer con Johnny Rocco*

Objetivos

1. Participar en una tarea grupal interpretando un determinado papel.
2. Diagnosticar el proceso de decisión del grupo después de concluir la tarea.

Inicio del ejercicio

Luego de leer el material relacionado con Johnny Rocco, se forma un comité para decidir su destino. El presidente de la junta es el supervisor de Johnny, quien debe empezar por asignar papeles a los miembros del grupo. Estos papeles (director de taller, jefe de producción, compañero de trabajo de Johnny, director de personal y el trabajador social que ayudó a Johnny en el pasado) representan puntos de vista que el presidente considera que deben incluirse en esta reunión. (A Johnny no se le incluye.) Debe designarse a dos observadores.

Después de asignar los papeles, cada integrante del comité debe llenar la parte de preferencias personales de la hoja de trabajo, ordenar las opciones según su pertinencia desde el punto de vista de su papel.

Una vez determinadas las preferencias personales, el presidente debe llamar a orden en la reunión. La reunión se rige en función de las siguientes reglas: 1) el grupo debe alcanzar un orden de consenso en cuanto a las opciones; 2) el grupo no puede utilizar un proceso de toma de decisiones de agregación estadística, o de mayoría de votos; 3) los miembros deben permanecer "en personaje" durante toda la discusión. Maneje esto como una reunión de comité que consta de miembros con diferentes antecedentes, orientaciones e intereses que comparten un problema.

Fuente: Adaptado de David A. Whetton y Kim S. Cameron, *Developing Management Skills* (Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company, 1984), pp. 450-453.

Hoja de trabajo

Preferencia personal	Decisión grupal	
_____	_____	Adviértale a Johnny que a la siguiente señal de problemas se le despedirá.
_____	_____	No haga nada, pues no está claro que Johnny haya hecho algo malo.
_____	_____	Establezca controles estrictos (haz esto y esto, o no hagas esto o aquello) para Johnny con un castigo fuerte inmediato por cualquier mal comportamiento.
_____	_____	Dé a Johnny mucha calidez y atención y afecto personal (pase por alto su actual comportamiento) para que aprenda a depender de los demás.
_____	_____	Despídalo. No vale la pena perder tiempo y esfuerzo por un puesto de tan bajo nivel.
_____	_____	Hable del problema con Johnny en forma comprensible para que aprenda a pedir ayuda para resolver sus problemas a los demás.
_____	_____	Dé a Johnny un programa bien estructurado de actividades cotidianas en el que haya consecuencias desagradables inmediatas para él si no se sujeta al programa.
_____	_____	No haga nada por ahora más que observarlo con atención y castíguelo de inmediato por cualquier mal comportamiento futuro.
_____	_____	Trate a Johnny igual que todos los demás, pero déle una rutina ordenada para que aprenda por sí solo.
_____	_____	Llame a Johnny y analice lógicamente el problema con él, y pregúntele qué puede hacer usted para ayudarlo.
_____	_____	No haga nada por ahora más que observarlo para recompensarlo la próxima vez que haga algo bien.

Luego de que el grupo termine la tarea, los dos observadores deben analizar el proceso grupal con la guía del Cuestionario de Diagnóstico de Proceso Grupal. Los miembros del grupo no deben considerar estas preguntas sino hasta después de que termine la tarea del grupo.

Johnny Rocco

Johnny tiene antecedentes personales penosos. Es el tercer hijo en una familia de siete. No ve a su padre desde hace varios años, y su recuerdo de él es que solía llegar a casa ebrio y golpear a cada miembro de la familia; todos corrían cuando regresaba a casa.

Su madre, según Johnny, no fue mucho mejor. Se mostraba irritable e infeliz, y siempre predijo que Johnny terminaría mal. Sin embargo, trabajó mientras su salud se lo permitió para dar vestido y sustento a la familia. Siempre se reprochó no haber sido capaz de ser la clase de madre que habría querido.

Johnny abandonó la escuela cuando iba en séptimo grado. Se le dificultaba mucho sujetarse a la rutina escolar: a menudo se portaba mal, se iba de pinta con mucha frecuencia y se peleaba numerosas veces con sus compañeros. En varias ocasiones lo detuvo la policía y, junto con miembros de su grupo, lo interrogó durante varias investigaciones de casos de hurto y robo de cuantía mayor. La policía lo consideraba un "probable delincuente".

El oficial del tribunal de lo juvenil vio en Johnny algunas cualidades positivas que nadie más parecía percibir. Este hombre, O'Brien, lo tomó bajo su tutela en el papel de "hermano mayor". Sostuvo varias conversaciones largas con Johnny, durante las cuales se las arregló para penetrar en cierta forma en el escudo protector de Johnny. Representaba para éste el primer gesto de interés personal en su vida. Gracias a los esfuerzos de O'Brien, Johnny regresó a la escuela y obtuvo su diploma de bachillerato. Después, O'Brien lo ayudó a obtener un empleo.

Ahora, a los 20 años de edad, Johnny es almacenista en uno de los laboratorios para los que usted trabaja. En general, el desempeño de Johnny es aceptable, pero con excepciones flagrantes, una de las cuales consistió en un acto clarísimo de insubordinación en un asunto por demás intrascendente. En otra, Johnny fue acusado, sobre bases circunstanciales, de destruir un equipo costoso. Aunque la investigación aún está abierta, ahora parece que la destrucción fue accidental.

El supervisor de Johnny quiere retenerlo al menos durante un periodo de prueba, pero quiere consejo "externo" sobre la mejor forma de ayudarlo a asumir una mayor responsabilidad. Por supuesto, mucho depende de cómo se comporte Johnny en los próximos meses. Como es natural, su supervisor debe seguir políticas de personal aceptadas en la compañía en su conjunto. Es importante señalar que Johnny no es un joven atractivo. Es muy débil y enfermizo, y muestra señales inequívocas de sus muchos años de privación social.

Se formó un comité para decidir el destino de Johnny Rocco. El presidente de la junta es el supervisor de Johnny y debe empezar por asignar papeles.

Cuestionario de Diagnóstico del Proceso Grupal

Comunicaciones

1. ¿Quién le respondió a quién?
2. ¿Quién interrumpió? ¿Fue la misma persona la que interrumpía siempre?
3. ¿Hubo "grupos de comunicación" identificables? ¿Por qué?
4. ¿Algunos miembros dijeron muy poco? De ser así, ¿a qué se debió? ¿Se comentó alguna vez el grado de participación?
5. ¿Se intentó que todos participaran?

Toma de decisiones

1. ¿El grupo decidió cómo decidir?
2. ¿Cómo se tomaron las decisiones?
3. ¿Con qué criterio se estableció el acuerdo?
   a) ¿Voto mayoritario?
   b) ¿Consenso?
   c) ¿Ausencia de oposición interpretada como acuerdo?
4. ¿Qué se hizo cuando los miembros no estuvieron de acuerdo?
5. ¿Qué tan eficaz fue su proceso de toma de decisiones?
6. ¿Todos los miembros sintieron que el grupo valoraba su aportación al proceso de toma de decisiones, o se pasaron por alto con frecuencia los comentarios de algunos miembros? Si así fue, ¿se comentó alguna vez este problema?

Liderazgo

1. ¿En qué tipo de estructura de poder operó el grupo?
   a) ¿Un líder bien diferenciado?
   b) ¿Todos los miembros compartieron las funciones de liderazgo?
   c) ¿Hubo luchas de poder en el grupo?
   d) ¿Nadie impuso su liderazgo?
2. ¿Cómo se sintió cada miembro con la estructura de liderazgo utilizada? ¿Habría sido más efectiva alguna otra opción?
3. ¿El presidente del comité ofreció una estructura adecuada para la discusión?
4. ¿La discusión se rigió en función de normas de equidad?
5. ¿Fue autoritaria la aportación del presidente del comité al contenido de la discusión?

Conciencia de sentimientos

1. ¿Cómo reaccionaron los miembros en general a las reuniones del grupo? ¿Fueron hostiles (¿hacia quién o hacia qué?), entusiastas, apáticas?
2. ¿Los miembros analizaron abiertamente sus sentimientos mutuos y la función que desempeñaba cada uno en la reunión?
3. ¿Cómo sienten ahora los miembros del grupo que fue su participación en este comité?

Comportamiento en la tarea

1. ¿Quién influyó más para mantener orientada la tarea del grupo? ¿Cómo?
2. ¿Algún miembro tuvo que llevar la mayor parte de la carga y realizar casi todo el trabajo, o la carga se distribuyó en forma pareja?
3. Si algunos miembros no hicieron las aportaciones que les correspondían, ¿se comentó esto alguna vez? De ser así, ¿cuál fue el resultado? Si no, ¿por qué?
4. ¿El grupo evaluó el método de consecución de la tarea que utilizó durante o después del proyecto? Si así fue, ¿qué cambios se realizaron?
5. ¿Qué tan efectivo fue nuestro grupo al realizar las tareas asignadas? ¿Qué mejoras pudieron hacerse?

Caso

Caso 10.1: *Caso Banana Time*

Este documento comprende una descripción y un análisis explicativo de la interacción social que tuvo lugar en un pequeño grupo de trabajo de operadores de máquinas en una fábrica durante un periodo de dos meses de observación de los participantes.

Mis compañeros operadores y yo pasábamos nuestras largas jornadas de trabajo simple y repetitivo en relativo aislamiento de los demás empleados de la fábrica. Los cuatro muros del recinto de aislamiento de ruido separaban nuestra línea de máquinas de otras áreas de trabajo de la planta. La puerta de este recinto por lo general estaba cerrada. Incluso cuando se mantenía abierta durante los periodos de clima cálido, las consecuencias no eran sociales; la puerta daba a un recinto de almacenamiento vacío del departamento de embarques. Ahí se daban contactos ocasionales con los empleados externos, por lo común sobre asuntos relacionados con el trabajo; pero, a excepción de las visitas cotidianas de un compañero que venía a recoger materiales terminados para la siguiente etapa del proceso, las visitas eran esporádicas y poco frecuentes.

Los ajustadores eran como los de las máquinas perforadoras, con una construcción mecánica similar a la de las imprentas; sus características principales eran un martillo y un bloque. El martillo, o cabeza perforadora, medía más o menos 8 por 12 pulgadas en su superficie de golpe. El operador forzaba al principio el descenso sobre el bloque y ejercía presión en una manija unida al costado de la cabeza del martillo. La conexión eléctrica se establecía con un golpe agudo que tenía unas cuantas pulgadas de recorrido descendente. El martillo también hacía el recorrido por operación manual en un plano horizontal hacia y desde la columna central de la máquina, y en un arco en torno a ésta. Por tanto, el operador, hasta el momento de establecer las conexiones eléctricas para el empuje súbito e irrevocable, tenía flexibilidad para maniobrar su instrumento sobre la superficie más grande del bloque. Este último, de aproximadamente 24 pulgadas de ancho, 18 de profundidad y 10 de espesor, estaba hecho, como la base de corte de un carnicero, de madera noble con incrustaciones; se instalaba en la máquina a una altura conveniente de la cintura. En éste, el operador colocaba sus materiales, hoja tras hoja si se trataba de piel, o pilas de hojas si se trataba de plástico, para cortarlas con troqueles de acero de diversos tamaños y formas. El troquel que se utilizaba en particular se movía a mano de un punto a otro sobre los materiales cada vez que se hacía un corte; con menor frecuencia, los materiales se movían sobre el bloque cuando el operador veía la necesidad de hacer un ajuste así.

La introducción al nuevo puesto, que exige habilidades mecánicas y rutinas de trabajo relativamente sencillas, se realizaba con lo que demostró ser, en mi experiencia, una capacitación mínima sin precedentes. La máquina ajustadora que me asignaron se situaba en un extremo de la hilera. Aquí, el superintendente y uno de los operadores daban unas cuantas demostraciones breves, acompañadas de algunos consejos, como la advertencia de mantener las manos fuera del alcance del martillo descendente. Después de un breve periodo de práctica, al final del cual el superintendente manifestaba su satisfacción con

Fuente: Pasajes seleccionados de Donald F. Roy, "'Banana Time', Job Satisfaction and Informal Interaction". Reproducido con autorización de la Society of Applied Anthropology de *Human Organization*, 18, núm. 4 (invierno de 1959-1960), pp. 151-168.

el progreso y las potencialidades, me dejaban desarrollar mi aprendizaje sin más supervisión que la que permitían los miembros del grupo de trabajo. Los consejos y asistencia adicionales de vez en cuando provenían de mis compañeros operadores, en ocasiones por solicitud y a veces sin ella.

El grupo de trabajo

Absorto al principio en mis tres metas relacionadas, mejorar mi habilidad para la perforación, aumentar mi ritmo de producción y mantener mi mano izquierda sana y salva, presté poca atención a mis compañeros operadores salvo para observar que eran amigables, de mediana edad, extranjeros, llenos de consejos y muy comunicativos. Sus nombres, según la forma en que se dirigían unos a otros, eran George, Ike y Sammy. George, tipo bajo y fornido que andaba por los cincuentas, operaba la máquina en el extremo opuesto de la línea; él, descubrí después, emigró en su juventud temprana de un país del sur de Europa. Ike, a la izquierda de George, era alto, delgado, iniciaba sus cincuentas, y era judío; llegó de Europa del Este en su juventud. Sammy, tercero en la línea y vecino mío, era corpulento, rondaba los sesenta, y era judío; escapó de un país en Europa del Este justo antes de que las legiones de Hitler lo invadieran. Los tres hombres habían venido a menos en términos de ocupación en los últimos años. George y Sammy fueron propietarios de pequeños negocios; el primero "se arruinó" cuando su negocio no asegurado quedó reducido a cenizas; el segundo fue empresario en pequeña escala antes de abandonarlo todo para huir de los alemanes. Según Ike, él dejó un oficio muy especializado que practicó durante muchos años en Chicago.

El trabajo

Para mí fue muy evidente, antes de que mi primera jornada de trabajo llegara a su agotador final, que mi trayectoria como perforador iba a ser un proceso penoso de lucha contra el reloj; en esta situación en particular se trataba de un anticuado reloj con alarma que hacía tic tac en el estante cercano a la máquina de George. Había salido no sin dificultad de varias luchas monótonas con los minutos y las horas durante las diversas fases de mi experiencia industrial, pero nunca había enfrentado una combinación de condiciones laborales tan deprimentes como la jornada laboral extra larga, la excitación cerebral infinitesimal y la limitación extrema de movimiento físico. Fue sorprendente el contraste con un periodo que pasé recientemente en los campos petroleros de California. No era la jornada de ocho horas de correr de aquí para allá y estar en el desierto y las colinas con una cuadrilla alegre de "peones" en diversas misiones de reparación de pozos petroleros, conductos y tanques de almacenamiento. Aquí no había distracciones vespertinas para buscar sapos cornudos, tarántulas y serpientes de cascabel, o trepar las viejas torres de perforación de madera en busca de nidos de cuervos, con un ojo puesto, por supuesto, a la reveladora nube de polvo que se formaba a la distancia y que advertía la llegada del jefe. Aquí el jefe, en cambio, se paraba todo el día al lado de tres vejetes en una habitación sombría mirando a través de ventanas con barrotes en las paredes desnudas de una bodega de ladrillos; aquí los movimientos de las piernas se limitaban en gran medida a pasar el peso corporal de un pie a otro, los movimientos de brazos y manos estaban restringidos, en su mayor parte, a una simple secuencia repetitiva que consistía en colocar el troquel —perforar— colocar el troquel, y la actividad intelectual se reducía a calcular las horas que faltaban para salir. Es cierto que de vez en cuando debía sustituirse una vieja pila de hojas perforadas por una pila nueva; pero la pila la preparaba otra persona, y el proceso de intercambio duraba uno o dos minutos. De vez en cuando había que retirar una caja de trabajo terminado para colocar una caja vacía, pero el proceso sólo comprendía uno o dos pasos. Y estaba la media hora para almorzar e idas ocasionales al baño o el bebedero para descomponer el día en partes digeribles. Pero después de cada respiro momentáneo, martillo y troquel estaban de nuevo en movimiento: perforación —movimiento del troquel— perforación —movimiento del troquel—.

Ideé un juego en el trabajo. Era muy sencillo, tan elemental, de hecho, que jugarlo me recordaba los pasatiempos infantiles durante los días lluviosos, cuando la atención podía concentrarse durante horas en fragmentos de colores de cosas que tenían diversos tamaños y formas. Pero esta actividad adulta no consistía en entretenerse en insignificancias; lo que le faltaba al contenido imaginativo de la niñez, esto lo compensaba con una estructura bien definida. Fundamentalmente, los aspectos eran: *a*) variación en el color de los materiales cortados, *b*) variación en las formas de los troqueles utilizados y *c*) un proceso llamado "desarmar el bloque". El procedimiento básico que ordenaba la combinación particular de componentes empleados podía plantearse como: "Tan pronto como haga varios de éstos, perforaré algunos cafés." Y al lograr con éxito la consecución del objetivo de trabajar con los materiales cafés, me fijaba una nueva meta: "Empezaré a hacer los blancos." O la nueva meta consistía en cambiar los troqueles.

Actividad social informal del grupo de trabajo: tiempos y temas

Empecé a prestar más atención a la actividad social que se generaba a mi alrededor; la atención que prestaba a esta actividad se dio con una participación mía cada vez mayor en ella. Lo que oí al principio, antes de empezar a escuchar, fue una serie de fragmentos de comunicación inconexos sin mucho sentido. Los acentos extranjeros eran marcados y los referentes no se unían a contextos co-

herentes de significado. Era sólo "parloteo". Lo que vi al principio, antes de empezar a observar, fueron ráfagas ocasionales de jugueteo con un patrón tan simple e invariable y una calidad tan pueril que no exigían mucha atención. Por ejemplo, Ike por lo regular apagaba la energía de la máquina de Sammy siempre que éste iba al baño o al bebedero. En forma correlativa, Sammy invariablemente caía víctima del complot al tratar de operar su martillo perforador luego de regresar al taller. Y conforme se desarrollaba el patrón simple, esta caída en la trampa era seguida siempre por indignación y reproche de Sammy, satisfacción sonriente de Ike y leves regaños paternales de George. Mi interés en este procedimiento se limitó al principio a preguntarme cuándo se aburriría Ike de su tediosa broma o cuándo aprendería Sammy a revisar su interruptor de energía antes de probar el martillo.

La mayor parte de los descansos en la serie cotidiana se denominaba "tiempos" en la jerga de los operadores de las perforadoras, y se caracterizaba por el consumo de algún tipo de comida y bebida. Había descansos para el café, los duraznos, los plátanos, el pescado. Tiempo para cocinar y, por supuesto, para comer. Otras interrupciones que formaban parte de la serie, pero que no se reconocían verbalmente a veces eran el tiempo para ver por la ventana, el tiempo para recoger y los tiempos de salida escalonados de Ike y Sammy. En estos últimos tiempos sin nombre no se compartían refrigerios.

Estos tiempos me llamaron la atención inicialmente durante la primera semana en el empleo, cuando me animaron a unirme a compartir dos duraznos. Fue Sammy quien llevó los duraznos; los sacó de su lonchera tras anunciar: "¡Hora de los duraznos!" En esta primera ocasión rechacé el ofrecimiento, pero después consumía regularmente mi mitad de durazno. Sammy siguió ofreciendo los duraznos y haciendo el anuncio de la "¡Hora de los duraznos!", aunque había días en que Ike le recordaba que era el tiempo de los duraznos, urgiéndolo a que se apurara con el refrigerio de la mitad de la mañana. Ike siempre se quejaba de la calidad de la fruta, y sus quejas avivaban el fuego de las continuas bromas entre el donador de los duraznos y el receptor crítico. A mí la fruta me resultaba horrible pero consideré, antes de entender la función del tiempo de los duraznos, que Ike mostraba malos modales al verle pelo y color a caballo regalado. Me preguntaba por qué Sammy seguía compartiendo sus duraznos con ese ingrato.

Al tiempo de los duraznos lo seguía el del plátano, más o menos una hora después. Era Sammy de nuevo quien ofrecía los refrigerios, a saber, un plátano. Sin embargo, no había forma de compartir el plátano de Sammy entre los cuatro. Ike se lo engullía después de extraerlo subrepticiamente de la lonchera de Sammy, la cual se hallaba en el estante junto a la estación de trabajo de Sammy. Cada mañana, tras el robo, Ike convocaba: "¡Hora del plátano!" y procedía a comerse rápido su premio mientras Sammy hacía protestas y denuncias inútiles. George se unía con protestas leves, y a veces regañaba a Sammy por hacer tanto escándalo. El plátano lo llevaba Sammy para su propio consumo en el momento del almuerzo; nunca lograba comérselo, pero no dejaba de llevarlo. Al principio, este robo cotidiano me asustó y asombró. Luego llegué a desear la confiscación cotidiana y la interacción verbal que seguía.

Luego venía el tiempo de la ventana. Seguía al tiempo del plátano como consecuencia normal del castigo del indignado Sammy a Ike. Después de "hacer" reiteradas referencias a sí mismo como una persona mala carente de moralidad y carácter, Ike "por fin" se vengaba abriendo la ventana que estaba enfrente de la máquina de Sammy para hacer que el "aire frío" soplara sobre Sammy. Las calumnias que, en su repetición ecolálica, acababan con la paciencia y tolerancia de Ike solían adquirir la forma de alguna comparación injusta: "George es un buen papi. ¡Ike es un mal hombre! ¡Un hombre muy malo!" Abrir la ventana se llevaba poco tiempo y comprendía muchos intercambios entre Ike y Sammy, antes y después del hecho. Ike amenazaba, hacía la finta de dirigirse a la ventana y luego al final la abría. Sammy protestaba, discutía y afirmaba que el aire que soplaba sobre él le ocasionaría un resfriado; finalmente tenía que abandonar su máquina para cerrar la ventana. En ocasiones, el clima estaba un poco frío, y la corriente de aire que entraba por la ventana era desagradable, pero fría o caliente, fuerte o suave, el tiempo de la ventana llegaba todos los días. (Supongo que al principio fue un desarrollo de una estación fría.) El papel de George en este intercambio, pese a los elogios del "buen papi", era exhortar a Ike para que realizara su labor de abrir la ventana. Subrayaba los valores tónicos del aire fresco y reprendía a Sammy por no apreciarlos.

Temas

Para darle cuerpo, digámoslo así, a este marco de interacción de tiempos, mi grupo de trabajo desarrolló varios "temas" de intercambio verbal, que se estandarizaron en su repetición. Estos temas de conversación iban en términos de calidad en un extremo desde el parloteo sin sentido hasta el discurso serio en el otro extremo. A diferencia de los "tiempos", estos temas fluían uno tras otro en una secuencia que no era en particular predecible. Una conversación seria podía fundirse de pronto con el jugueteo y viceversa. En medio de una conversación seria sobre el elevado costo de la vida, Ike podía tirar un peso junto a Sammy, que se asustaba con facilidad, o pegarle en la cabeza con una bolita de papel húmedo. La interacción descendía de inmediato a un intercambio de baja comedia consistente en palmadas, amenazas, carcajadas y desaprobaciones, que invariablemente incluían una ecolalia de 10 minutos con las frases "¡Ike es un mal hombre, un hombre muy malo! ¡George es un buen papi, un hombre muy

fino!" O bien, por otra parte, una serie de comparaciones injustas seguida de una interrupción subrepticia de la máquina de Sammy por parte del juguetón Ike podía fundirse de súbito en una conversación sobre los pros y los contras de ahorrar para el propio funeral.

Los "temas de broma" solían iniciarlos George o Ike, y Sammy era por lo general el objeto de la broma. A veces Ike era la "víctima", pero pocas veces George. Uno de los temas de broma favoritos tenía que ver con el supuesto recibo de 100 dólares mensuales que le enviaba su hijo a Sammy. Los aspectos en los que se hacía hincapié eran que Sammy no tenía que trabajar largas jornadas, o no tenía que trabajar en absoluto, porque tenía un hijo para mantenerlo. George siempre señalaba que él le enviaba dinero a su hija, pero que ella no le enviaba dinero a él. Sammy recibía llamadas ocasionales de su esposa, y sus explicaciones de que estas llamadas eran para pedirle que comprara víveres de camino a casa se recibían con fingida incredulidad. A Sammy le tomaban el pelo diciéndole que su esposa lo traía corto, le ordenaba y lo dominaba, y la expresión "¿Eres hombre o ratón?" se volvió una declaración ecolálica, utilizada dentro y fuera del contexto original.

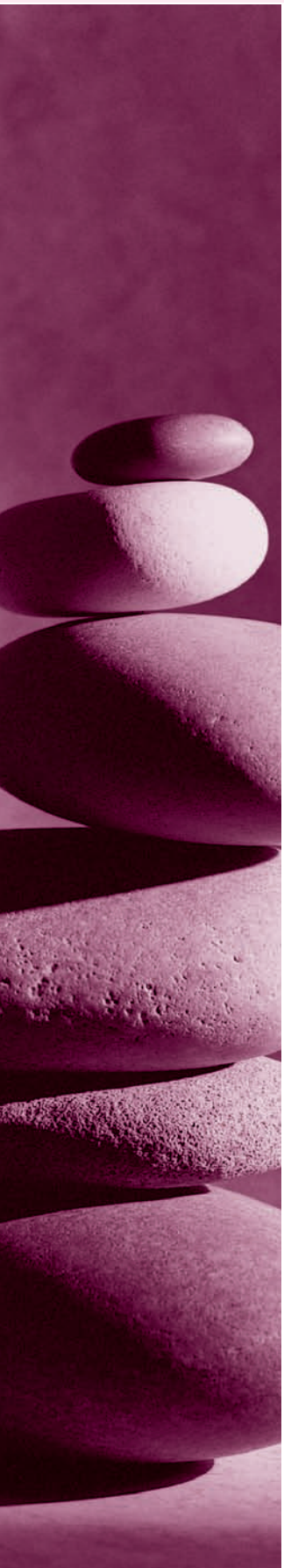
Entre los temas serios se hallaba el relato de los principales infortunios que sufrieron en el pasado los miembros del grupo. George se refería una y otra vez a la pérdida de su establecimiento comercial por culpa de un incendio. Las principales quejas de Ike se centraban en una esposa crónicamente enferma que había sufrido varias operaciones y periodos de hospitalización. Ike hablaba con desánimo de los gastos que conllevaba haber contratado a una criada para que lo atendiera a él y sus hijos; aludía con decepción y disgusto a un hijo adolescente, un chico inepto que "no podía siquiera prepararse su propia comida. ¡No podía hacerse siquiera un emparedado!" Las reminiscencias de Sammy se centraban en la pérdida de un negocio floreciente cuando tuvo que abandonar Europa antes de la invasión de los nazis.

Había un tema de importancia en especial solemne, el "tema del profesor". Este tema también se conocía como el "tema del matrimonio de la hija de George", porque el reciente matrimonio de la única hija de George se ligaba inextricablemente con la conexión de George con la enseñanza superior. La hija se casó con el hijo de un profesor que daba clases en una de las universidades de la localidad. El tema del profesor no era en sentido estricto una pieza de conversación; cuando el tema aparecía, George era el único que hablaba. Los dos operadores judíos permanecían en silencio escuchando con profundo respeto, si no verdadero sobrecogimiento, los relatos de George sobre la Gran Boda, que, incluidas las fotografías, supusieron un gasto de 1 000 dólares. Era un monólogo, pero había escuchas y comunicación, la sacra comunicación de un templo, cuando George contaba de sus caminatas los sábados por la tarde en el Midway con el profesor o de una cena con el profesor el domingo. Siempre que hablaba del profesor, su hija, la boda o incluso el nuevo yerno, quien permanecía en su mayor parte en segundo plano como una especie de aspecto incidental como el pastel de bodas, George era un maestro completo de la interacción. Sus modales, al hablar a la tropa de operadores de máquinas perforadoras, eran en efecto los de un maestro que se dignaba a considerar a sus subalternos. Yo concluí que era la conexión del profesor, no el barco del ayudante del capataz o la moneda de cinco centavos extra por hora, lo que constituía la fuente de la condición superior de George en el grupo.

Preguntas:

1. Identifique y describa las principales normas de comportamiento que practicaba el grupo de operadores de máquinas del caso.
2. ¿Qué propósito desempeñan las actividades sociales respecto del funcionamiento general del grupo de trabajo? ¿Cómo influyen estas actividades en la satisfacción del grupo con el trabajo?
3. ¿Cómo debe tratar el recién llegado de entrar y formar parte de este grupo de trabajo cohesionado de tres personas?

CAPÍTULO ONCE



Manejo de conflictos y negociaciones

Objetivos de aprendizaje

Después de terminar el capítulo 11, usted podrá:

- **Explicar** las ideas contemporáneas sobre los conflictos.
- **Distinguir** entre conflicto funcional y disfuncional.
- **Analizar** por qué ocurren conflictos entre grupos.
- **Señalar** consecuencias de los conflictos disfuncionales entre grupos.
- **Describir** cinco métodos para solucionar los conflictos.
- **Comentar** los cambios de la creciente globalización en las tácticas de negociación.
- **Distinguir** entre negociaciones de ganancias y negociaciones de concesiones.
- **Identificar** los principales tipos de negociaciones con terceros.

Para que una organización tenga un buen desempeño, individuos y grupos interdependientes deben establecer un contexto de relaciones laborales entre grupos y entre individuos. Todos ellos dependen de la información, ayuda o actividad coordinada de los demás, y el hecho es que son interdependientes. Esta interdependencia promueve ya la cooperación, ya los conflictos.

Por ejemplo, digamos que los directores de producción y mercadotecnia de una empresa se reúnen para analizar formas de enfrentar la competencia externa. Esta reunión transcurrirá sin grandes conflictos. Los directores toman decisiones, conciben estrategias y vuelven a su trabajo. Por tanto, hay una cooperación entre grupos para alcanzar una meta. En cambio, no ocurre lo mismo si el departamento de ventas desmejora porque la línea de productos de la empresa no es lo bastante variada. El departamento de mercadotecnia quiere ampliar el catálogo para ofrecer más variedad a sus clientes, pero el de producción quiere reducirlo, para que los costos de manufactura tengan niveles manejables y aumente la productividad. Es probable que en esta situación ocurran conflictos, pues cada función tiene objetivos propios que, aquí, se contradicen. Por todo lo anterior, en unas circunstancias los grupos cooperan, y en otras, chocan.

También surgen conflictos entre grupos afines de la misma organización. Por ejemplo, Microsoft tuvo que resolver conflictos entre su equipo de Microsoft Office y un nuevo grupo de ingeniería innovadora de software: NetDocs. La iniciativa de NetDocs, con sus 400 empleados, se emprendió para que repensara de manera radical el concepto de Office y creara un servicio de suscripción en la red que ofreciera algunas funciones de Office, como procesamiento de textos y hojas de cálculo. A pesar de estos conflictos entre grupos, debidos a la necesidad de fusionar tecnología de Internet con la línea de productos de Office, Microsoft decidió añadir el nuevo grupo a la organización de Office.[1]

En este capítulo nos centramos en especial en los conflictos entre grupos de organizaciones. Expondremos con detalle tipos, causas y resultados de los conflictos entre grupos, así como los métodos para resolverlos. Más adelante nos ocuparemos de las negociaciones desde el punto de vista particular del gerente. Incluimos un examen de las tácticas y los estilos de negociación entre personas, así como una comparación de las diferencias culturales en los esquemas de negociación. Terminaremos con la secuencia de los pasos para mejorar la eficacia de las negociaciones.

Perspectiva contemporánea sobre el conflicto entre grupos

Antaño, muchos profesionales de las organizaciones partían de que todo conflicto era malo y debía eliminarse. Una opinión más atinada y sensata es que los conflictos son inevitables, pero no son en sí buenos ni malos. Es verdad que muchos conflictos traen consecuencias perjudiciales, pues hace falta tiempo y recursos para enfrentarlos y se consume energía con un fin más provechoso en otro lugar. Pero, asimismo, muy pocos conflictos son negativos, en el sentido de que tal estado desemboca en apatía y letargo, y presta poco impulso o ninguno al cambio y la innovación. Si todo marcha sobre ruedas, la gente está demasiado cómoda para querer obrar cambios que mejoren la eficacia de la organización.

Desde luego, es cierto que algunas situaciones conflictivas no tienen nada de positivo. En cambio, otras situaciones serán benéficas si se usan como instrumentos para el cambio o la innovación. Por ejemplo, hay pruebas de que los conflictos mejoran la calidad de las decisiones en las organizaciones.[2] Así, al ocuparse de los conflictos, lo básico no son los conflictos en sí, sino su manejo. Con esta idea, podemos definir los conflictos por sus efectos en la organización. Entonces, hablaremos de conflictos *funcionales* y *disfuncionales*.[3]

Conflicto funcional

conflicto funcional
Enfrentamiento entre grupos que mejora y sirve para el desempeño de la organización.

Un **conflicto funcional** es un enfrentamiento entre grupos que mejora y sirve para el desempeño de la organización. Por ejemplo, si dos departamentos de un hospital disputan sobre el método más eficiente y flexible de prestar atención médica a familias rurales de ingresos escasos, coinciden en la meta pero no en los medios para concretarla. Cualquiera que sea el resultado, es de creer que las familias rurales de ingresos escasos tendrán mejores servicios médicos cuando se solvente el conflicto. Sin esta clase de conflictos en las organizaciones, habría poco interés en cambiar, y por lo regular los grupos se estancarían. Los conflictos funcionales acentúan la conciencia de problemas que es preciso abordar, estimulan una búsqueda más extensa y fructífera de soluciones y, en general, facilitan cambios positivos, adaptaciones e innovación.

Conflicto disfuncional

conflicto disfuncional
Enfrentamiento o interacción de dos grupos que daña a la organización o estorba la consecución de sus metas.

Un **conflicto disfuncional** es un enfrentamiento o interacción de dos grupos que daña a la organización o estorba la consecución de sus metas. La administración debe eliminar los conflictos disfuncionales.

Los conflictos benéficos también pueden volverse nocivos. En la mayor parte de los casos, no es posible señalar el momento exacto en que un conflicto funcional se vuelve disfuncional. El mismo monto de tensiones y conflictos que suscitan un movimiento sano y positivo hacia las metas de un grupo puede resultar de lo más perturbador y disfuncional en otro (o en el mismo grupo en otro momento). La tolerancia de un grupo al estrés y los conflictos también depende de la organización a la que pertenece. En las compañías automovilísticas, equipos deportivos profesionales y organizaciones de crisis, como la policía y los bomberos, los puntos en que los conflictos funcionales se vuelven disfuncionales son distintos que en organizaciones como universidades, centros de investigación y desarrollo, y estudios de producción cinematográfica.

Un conflicto de 11 años entre Arthur Andersen (un despacho de contaduría) y su filial, Andersen Consulting, terminó en agosto de 2000. El conflicto entre las unidades era disfuncional. Andersen Consulting se creó para prestar servicios de estrategia administrativa, procesos de empresa, cambios administrativos y asesoría en tecnología. Las dos unidades acordaron que la más rentable transferiría hasta 15 por ciento de sus utilidades netas anuales a la otra. Así, la unidad más rentable, Andersen Consulting, hacía transferencias a Arthur Andersen cada año.[4]

También había conflictos porque Andersen Consulting afirmaba que Arthur Andersen fomentaba capacidades de asesoría equivalentes y competía por los mismos clientes. Andersen Consulting pidió al organismo coordinador de la empresa, Andersen Worldwide, que interviniera. Pero el conflicto continuó y en 1997 Andersen Consulting solicitó arbitraje, con el argumento de que el paso constante de Arthur Andersen a las prácticas de asesoría infringía el acuerdo de las unidades, generaba conflictos disfuncionales y producía confusión en el mercado.[5]

En agosto de 2000, un árbitro de la Cámara Internacional de Comercio dictaminó que se separaran las dos unidades; Andersen Consulting tenía que renunciar a su nombre (el nombre pertenece a Andersen Worldwide). A partir del 1 de enero de 2001, Andersen Consulting cambió su nombre por Accenture. El árbitro dictaminó también que Andersen Consulting tenía que pagar más de 1 000 millones de dólares a Anderson Worldwide para que los distribuyera a Arthur Andersen y sus compañías integrantes. La decisión de la CIC era inapelable. Como es obvio, las dos partes clamaron victoria y se declararon libres de culpa. El momento de la creación de la nueva empresa, Accenture, no pudo ser más casual. Como resultado de su participación en el escándalo de Enron, el 15 de junio de 2002, Arthur Andersen (contaduría y auditoría) fue declarada culpable de obstrucción a la justicia por las acusaciones del Departamento de Justicia estadounidense.[6]

Las secuelas legales y financieras de la desintegración del lado de contaduría y auditoría de la empresa no tendrán un efecto negativo duradero en Accenture, la nueva empresa independiente de asesoría.[7] Accenture es independiente y puede competir con otras empresas en el mercado.

Conflictos y desempeño organizacional

Como dijimos, los conflictos pueden tener consecuencias positivas o negativas para la organización, según su cantidad y manejo. Toda organización tiene un nivel óptimo de conflicto que puede considerarse muy funcional: favorece el desempeño positivo. Cuando el nivel de conflictos es bajo, el desempeño mengua. Es menos probable que haya innovaciones y cambios, y la organización tiene dificultades para adaptarse al entorno modificado. Si se mantiene un nivel bajo de conflictos, se pone en peligro la supervivencia misma de la organización. Por otro lado, si el nivel de los conflictos se eleva demasiado, sobreviene el caos, que también plantea una amenaza de supervivencia para la organización. Un ejemplo es la cobertura de la prensa popular de los resultados de los "disensos" en los sindicatos de trabajadores y su efecto en el desempeño. Si se acentúan las luchas entre facciones rivales de un sindicato, éste pierde eficacia en su misión de defender los intereses de sus miembros. La relación entre el grado de conflictos entre grupos y el desempeño de la organización congruente con una perspectiva contemporánea se presenta en la figura 11.1, aplicada a tres situaciones hipotéticas.

Etapas de los conflictos

Aunque algunos conflictos se intensifican y adquieren dimensiones mayúsculas casi al instante, lo más común es que crezcan con el paso del tiempo. Cuando sucede así, un conflicto evo-

FIGURA 11.1 **Relación de conflictos entre grupos y desempeño organizacional**

	Grado de conflicto entre grupos	Efecto probable en la organización	Organización caracterizada por	Desempeño organizacional
Situación I	Bajo o nulo	Disfuncional	• Adaptación lenta a los cambios del entorno • Pocos cambios • Pocos estímulos para generar ideas • Apatía • Estancamiento	Escaso
Situación II	Óptimo	Funcional	• Avance hacia las metas • Innovación y cambio • Búsqueda de solución a los problemas • Creatividad y adaptación rápida a los cambios del entorno	Elevado
Situación III	Elevado	Disfuncional	• Trastornos • Interferencia en las actividades • Coordinación difícil • Caos	Escaso

conflicto percibido
Primera etapa del proceso de los conflictos. Hay un conflicto percibido cuando por lo menos en un grupo se tiene conciencia de que ocurrieron acontecimientos o se dan situaciones que favorecen los conflictos abiertos.

conflicto sentido
Segunda etapa de los conflictos, cuando implican una reacción emocional. Se "siente" en la forma de ansiedad, tensión y hostilidad.

conflicto manifiesto
Última etapa de los conflictos. Las partes en conflicto se entregan a un comportamiento beligerante. El conflicto manifiesto es muy notorio para los demás.

luciona por varias etapas. Hay un **conflicto percibido** cuando por lo menos en un grupo se tiene conciencia de que ocurrieron acontecimientos o se dan situaciones que favorecen los conflictos abiertos. Por ejemplo, tal vez dos unidades de la misma organización deseen el mismo espacio en las nuevas oficinas de la compañía. O bien, el conflicto percibido puede ser parte del proceso anual de planeación del presupuesto de la organización, cuando cada departamento trata de llevar al máximo los recursos que recibe, quizás a expensas de los demás departamentos.

El conflicto percibido lleva a veces a un **conflicto sentido**, la etapa que representa una intensificación que implica reacciones emocionales. Se "siente" en la forma de ansiedad, tensión y hostilidad. Como estos sentimientos son una fuente de incomodidad, las partes tratan de reducir las emociones negativas, lo que puede provocar intentos negativos o positivos por enfrentar los conflictos. Por lo regular, todas las partes de un conflicto necesitan percibirlo y sentirlo de manera que exista una motivación suficiente para intentar una solución.

La etapa final es el **conflicto manifiesto**, en la que no sólo se percibe y se siente, sino que se hace patente. Es decir, en la etapa manifiesta las partes en conflicto se entregan a un comportamiento beligerante, en forma de ataques verbales, escritos o incluso físicos. En los conflictos manifiestos, los terceros ven con claridad que hay un problema. Aunque todavía es posible resolver bien el conflicto, habría sido mucho mejor abordarlo antes. Además, los conflictos manifiestos tienen efectos más duraderos que los conflictos percibidos y los sentidos.

Toda situación conflictiva deja secuelas en las percepciones y las reacciones posteriores de los dos grupos cada vez que sobrevienen problemas. En general, cuanto antes se resuelvan los conflictos, más probable es que después se facilite un trato positivo entre los grupos enemistados. Los conflictos manifiestos pueden tener resultados funcionales, pero la probabilidad de que sean disfuncionales se incrementa a medida que un conflicto pasa de ser percibido a ser sentido y luego manifiesto.

¿Qué causa el conflicto entre grupos?

Todo grupo tiene conflictos por lo menos parciales con los grupos con que se relaciona. Esta tendencia se conoce como "la ley de los conflictos interorganizacionales".[8] En esta sección examinaremos tres de los factores más importantes que contribuyen a los conflictos entre grupos: la interdependencia del trabajo, las diferencias de metas y las diferencias de percepciones.

Interdependencia del trabajo

El trabajo es interdependiente cuando dos o más grupos de la organización dependen unos de otros para completar sus tareas. En estas situaciones, la posibilidad de conflictos va de la escasa a la muy grande, según la naturaleza de la interdependencia. Se identifican tres tipos de interdependencia de los grupos: interdependencia conjunta, secuencial y recíproca. En la figura 11.2 se da un esquema de los tres.

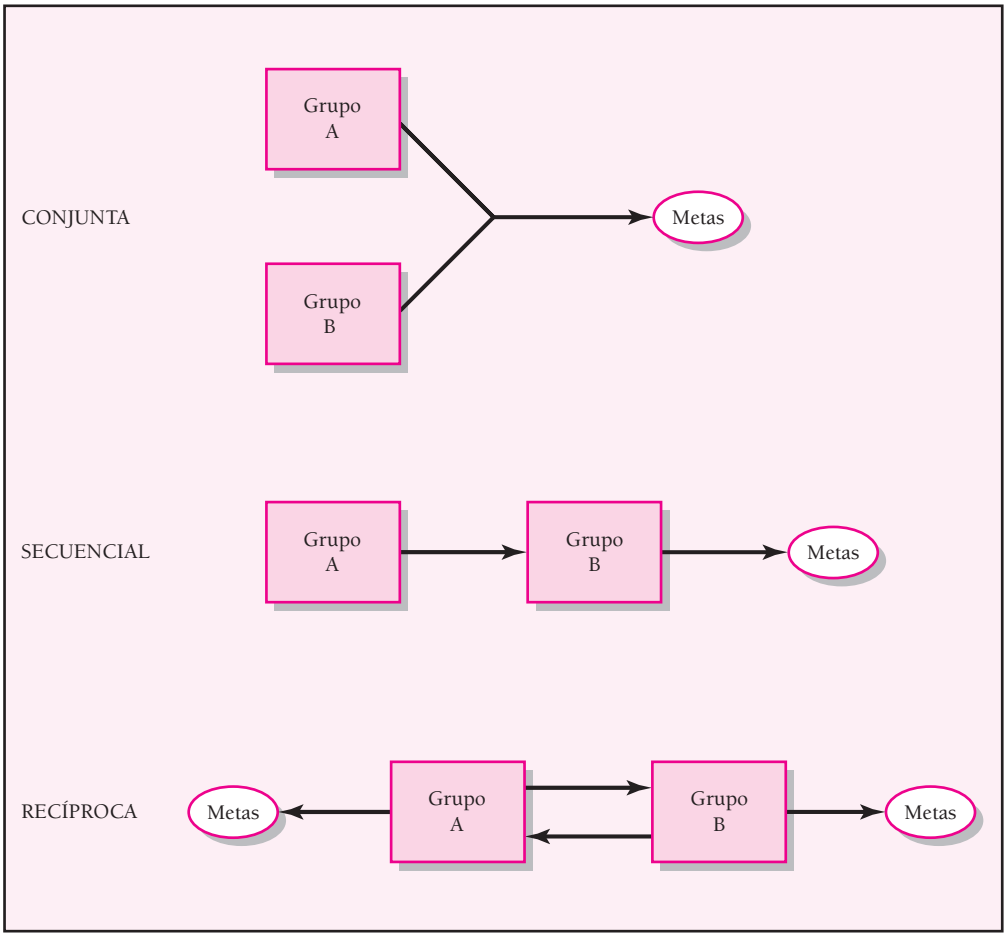
interdependencia conjunta
Interdependencia que no requiere que los grupos interactúen porque cada uno trabaja por su cuenta.

interdependencia secuencial
Interdependencia que requiere que un grupo complete su trabajo para que otro termine el suyo.

La **interdependencia conjunta** no requiere que los grupos interactúen porque cada uno trabaja por su cuenta. Ahora bien, el desempeño conjunto de todos los grupos determina el éxito de la organización. Por ejemplo, el personal de una oficina de ventas de IBM en una región no trata con sus colegas de otra región. Del mismo modo, dos sucursales bancarias se relacionan poco o nada. Sin embargo, en los dos casos los grupos son interdependientes porque el desempeño de cada uno debe ser adecuado para que prospere la organización completa. El potencial de conflicto en la interdependencia conjunta es escaso y la administración coordina con reglas y procedimientos estándares establecidos en las oficinas centrales.

En la **interdependencia secuencial** se requiere que un grupo complete su trabajo para que otro termine el suyo. Los trabajos se realizan en secuencia. Por ejemplo, en una fábrica

FIGURA 11.2 Tipos de interdependencia



hay que armar el producto antes de pintarlo. Así, el departamento de montaje debe terminar su trabajo para que el de pintura comience a pintar.

En estas circunstancias, como el producto de un grupo es el insumo de otro, es más probable que se den conflictos. Para coordinar esta interdependencia es preciso ejercer bien la función administrativa de planeación.

interdependencia recíproca
Interdependencia que requiere que el producto de cada grupo sea el insumo de otros grupos de la misma organización.

En la **interdependencia recíproca** se requiere que el producto de cada grupo sea el insumo de otros grupos de la misma organización. Consideremos las relaciones entre anestesiólogos, enfermeras, laboratoristas y cirujanos en la sala de operaciones de un hospital. Esta relación crea un alto grado de interdependencia recíproca, la misma que hay en los grupos dedicados a los lanzamientos espaciales. Otro ejemplo es la interdependencia de los controladores aéreos, tripulaciones, personal de tierra y empleados de mantenimiento. Es evidente que en estas situaciones el potencial de conflictos es grave. La coordinación eficaz exige que la administración se valga diestramente de los procesos organizacionales de comunicación y toma de decisiones.

Todas las organizaciones tienen interdependencia conjunta de sus grupos. Los grupos de las organizaciones más complejas experimentan interdependencias conjuntas, secuenciales y recíprocas. Cuanto más compleja sea una organización, mayor será el potencial de conflicto y más difícil la tarea de la administración.

Diferencias de metas

Idealmente, los grupos que interactúan consideran que sus metas son compatibles y su comportamiento contribuye a alcanzar las metas de todos. Sin embargo, en la práctica no suele ser así. Varios problemas relacionados con diferencias de metas pueden generar conflictos.

Los grupos con *metas mutuamente excluyentes* pueden entrar en conflicto. Por ejemplo, los departamentos de mercadotecnia tienen una meta de maximizar las ventas, mientras que los departamentos de crédito tratan de reducir al mínimo las pérdidas. Según el departamento que prevalezca, se seleccionan diferentes clientes. Pensemos también en un departamento de manufactura cuya meta es reducir al mínimo los productos defectuosos. En cambio, la unidad de compras trata de alcanzar su meta de reducir los costos de los materiales, así que contrata proveedores que entregan componentes de mala calidad. Algunas metas incompatibles son más ilusorias que reales; en estas situaciones, se necesita que los grupos en conflicto se concentren en los objetivos generales de la organización.

Cuando hay que asignar *recursos limitados* a los grupos, las dependencias mutuas se incrementan y se hacen más patentes las diferencias de metas. Si dinero, espacio, mano de obra y materiales fueran ilimitados, cada grupo podría perseguir sus propias metas. Pero en casi todos los casos los recursos tienen que distribuirse o compartirse. Cuando los grupos concluyen que los recursos no se asignaron equitativamente, aumentan las presiones de conflictos.[9] Cuando el recurso limitado es dinero, el potencial de conflictos es más grande. En algunos de tales conflictos hay una faceta moral o ética, como se observa en el siguiente recuadro de Encuentro organizacional.

Por último, los *horizontes temporales* que requieren los grupos para alcanzar sus metas pueden ser fuente de conflictos. Los investigadores que trabajan en un laboratorio químico pueden tener un horizonte de varios años, mientras que los ingenieros de manufactura de la misma empresa quizá trabajan con plazos de meses. El presidente de un banco puede enfocarse en plazos de cinco y 10 años, mientras que los gerentes medios del banco se centran en lapsos mucho más cortos. Con tales diferencias de tiempos, los problemas y dificultades que un grupo juzga cruciales, a otro le parecerán desestimables y sin importancia, de modo que pueden surgir conflictos.

¿SE PAGA A LOS DIRECTORES EJECUTIVOS POR DESPEDIR EMPLEADOS?

Cada vez se objetan más las grandes remuneraciones que recibe un puñado de directores en muchas de las principales corporaciones. Los críticos sostienen que el desempeño de los ejecutivos no garantiza recompensas tan elevadas, y crece el malestar entre los miembros de las organizaciones. Por ejemplo, Richard Grasso, ex presidente de la Bolsa de Valores de Nueva York, renunció el 17 de septiembre de 2003 luego de las críticas por su paquete de pago de 188 millones de dólares. Ahora, según parece, se premia a muchos directores por despedir más empleados. El resultado es que los ejecutivos reúnen sus salarios al eliminar (mediante despidos) los salarios de miembros de los niveles inferiores de la organización.

El Instituto de Estudios de Políticas informa que descubrió la misma tendencia cuatro años seguidos: los ejecutivos de las corporaciones que más personal despidieron recibieron mayores aumentos en su remuneración que los ejecutivos de compañías de tamaño equivalente con menos o ningún personal despedido. "Estos pagos excesivos se ganan todavía menos respeto si el beneficiario es uno de los que más fuentes de trabajo eliminan", se indica en el estudio. Entre los que el instituto llama "líderes de despidos" están, junto con sus remuneraciones el año pasado, los siguientes:

- Director de Lockheed Martin, Norman Augustine, 23 millones de dólares, 3 100 despidos.
- Director de Allied Signal, Lawrence Bossidy, 11.8 millones de dólares, 3 250 despidos.
- Director de Alcoa, Paul O'Neill, 7.7 millones de dólares, 3 975 despidos.

Cuando los directivos reciben una remuneración tan buena (y sobre todo a expensas de los trabajadores que en realidad produjeron las utilidades), está puesta la mesa para servir conflictos. También es patente que hay temas éticos. Hasta los propios directores comienzan a ver que estas políticas de pago son excesivas e injustas. Casi la mitad de 400 directivos entrevistados opinó que las políticas de pago de los ejecutivos superaron los límites aceptables. Por si fuera poco, más de la mitad afirmó que los directores debían aceptar recortes salariales si el desempeño de su compañía menguara.

Fuentes: Basado en parte en Gary Weiss, Paula Dwyer y Amy Borrus, "New Broom at Big Board", en *Business Week,* 6 de octubre de 2003, p. 44; y Marcy Gordon, "Study Says CEOs Rewarded for Layoff", en *Houston Chronicle,* 2 de mayo de 1997, p. 3C.

Diferencias de percepciones

A veces las diferencias de metas vienen a la par de percepciones diferentes de la realidad, de modo que los desacuerdos sobre esa realidad desembocan en conflictos. Por ejemplo, un problema en un hospital puede verse de una manera por los médicos y de otra por las enfermeras. Ex alumnos y catedráticos pueden tener ideas divergentes sobre la importancia de un plan ambicioso de fútbol. Muchos factores son causa de que los grupos de las organizaciones se formen impresiones distintas de la realidad.[10] Entre los factores principales se encuentran la incongruencia del estatus, percepciones imprecisas y perspectivas diferentes.

Son comunes los conflictos por *incongruencia del estatus*, que se refieren al estatus relativo de los grupos. Por lo regular, en las organizaciones no hay un criterio único de estatus, sino varios, lo que genera la existencia de jerarquías. Por ejemplo, la estructura del trabajo genera a menudo conflictos de estatus: qué grupo inicia el trabajo y cuál lo responde. Así, un departamento de producción percibiría un cambio como una afrenta a su estatus porque tendría que aceptar la iniciativa del grupo de ventas. Por su parte, el grupo de ventas puede agravar deliberadamente el conflicto. Qué duda cabe de que el esnobismo académico es un hecho cotidiano en muchas facultades y universidades. Los integrantes de un campo de estudio perciben, por la razón que sea, que tienen un estatus superior a los de otro campo.

Las *percepciones imprecisas* llevan a que un grupo se forme estereotipos sobre otros grupos. Acaso las diferencias entre los grupos sean muy pequeñas, pero cada uno se inclina a exagerarlas. Por consiguiente, se escucha que "todas las ejecutivas son agresivas" o que "todos los funcionarios bancarios hacen lo mismo" o que "todos los maestros piensan que su materia es la única importante". Al resaltar las diferencias entre los grupos, los estereotipos se refuerzan, las relaciones se deterioran y surgen conflictos.

El ejemplo anterior de los ex alumnos y los catedráticos que discrepan sobre la importancia de un plan ambicioso de fútbol es un ejemplo de *perspectivas diferentes*. Los ex alumnos quieren ganar la temporada de futbol porque así se da muestra del éxito de la institución en una forma pública, visible. Por su parte, los catedráticos consideran que el plan del fútbol es una distracción del principal objetivo de la escuela, que es generar y difundir conocimientos. Los dos grupos, simplemente, tienen puntos de vista distintos sobre lo más importante. Metas, experiencia, valores y cultura de los grupos son factores de su visión del mundo. Las perspectivas diversas resultado de las culturas diferentes de una organización explican los conflictos cuando se fusionan compañías.

En el siguiente recuadro de Indicador de la administración se dan sugerencias para reducir al mínimo el efecto de las diferencias de percepción en la generación de conflictos.

Consecuencias de los conflictos disfuncionales entre grupos

Los especialistas en el comportamiento han dedicado más de 40 años a investigar y analizar los efectos de los conflictos disfuncionales en los grupos que los experimentan.[11] Descubrieron que los grupos colocados en una situación de conflicto tienen reacciones muy previsibles. Examinaremos algunos cambios *dentro de los grupos* y *entre los grupos* a consecuencia de conflictos disfuncionales entre ellos.

Indicador de la administración

REDUCCIÓN DE LAS BASES PERCEPTUALES DE CONFLICTOS

Las diferencias de percepciones generan conflictos. Para aminorar las posibilidades de que ocurran:

1. Comuníquese bien. Reduzca las percepciones imprecisas verificando que los grupos tengan información suficiente para hacer juicios correctos.
2. Fomente una sensibilidad social en los grupos; es decir, haga que entiendan las razones del punto de vista de otros grupos (entender no significa por fuerza estar de acuerdo).
3. Insista en conductas flexibles; es decir, actúe a partir del conocimiento de la perspectiva del otro grupo.
4. Comuníquese bien. Es tan importante que vale la pena repetirlo.

Cambios en los grupos

En los grupos se producen muchos cambios cuando entran en conflicto con otros grupos. Por desgracia, estos cambios son causa de que continúen o se intensifiquen los conflictos.

Mayor cohesión del grupo

Es evidente que cuando los grupos entran en conflicto con otros, aumenta su cohesión. Rivalidad, conflictos o percepción de amenazas hacen que los miembros de un grupo dejen de lado sus diferencias y cierren filas. Los miembros redoblan su lealtad al grupo y se vuelve más atractivo ser parte de él. Este aumento de cohesión es necesario para movilizar los recursos del grupo en el enfrentamiento con el "enemigo" y suprime los desacuerdos internos. Esta tendencia a acrecentar la cohesión ante los peligros se vio en Kosovo. A lo largo de su historia, los grupos étnicos de la ex Yugoslavia habían tenido dificultades para llevarse bien entre sí.

Énfasis en la lealtad

La tendencia de los grupos a incrementar la cohesión indica que obedecer las normas del grupo es más importante en las situaciones conflictivas. En realidad, no es extraño que los grupos se adhieran con mayor rigor en estas situaciones. Lo anterior puede ser una aceptación irreflexiva de soluciones disfuncionales a los conflictos y al pensamiento en grupo, como vimos en el capítulo anterior. En estas situaciones, las metas del grupo toman la precedencia sobre la satisfacción individual, pues se espera que los miembros manifiesten su lealtad. En situaciones de conflictos graves, las relaciones con los integrantes "del otro grupo" llegan a quedar proscritas por completo.

Establecimiento de un liderazgo autocrático

En las situaciones conflictivas agudas en las que se perciben peligros, los métodos democráticos de dirección pierden popularidad. Los miembros del grupo quieren un liderazgo fuerte. Así ocurrió en la huelga de controladores aéreos que expondremos en el capítulo siguiente. En los deportes profesionales se aprecian numerosos ejemplos, como la huelga en 1987 de los jugadores de la liga estadounidense de fútbol o la huelga en 1994 de los beisbolistas de ese país, que llevó a la cancelación de la serie mundial por primera vez en 90 años. En esta huelga, el líder del sindicato, Donald Fehr, tenía una enorme autoridad delegada por los jugadores para que hiciera lo que considerara mejor.

Enfoque en la actividad

Cuando un grupo entra en conflicto, sus miembros insisten en hacer lo que el grupo hace, y hacerlo muy bien. El grupo se preocupa más por su trabajo. Se tolera poco a los miembros que "flojean" y hay menos interés por la satisfacción de los individuos. Se pone el acento en cumplir con el trabajo del grupo y derrotar al "enemigo" (el otro grupo en el conflicto).

Cambios entre grupos

Durante los conflictos es probable que ocurran ciertos cambios entre los grupos involucrados.

Percepciones distorsionadas

Durante los conflictos se distorsionan las percepciones de los miembros de cada grupo. Los integrantes se forman opiniones sólidas acerca de la importancia de su unidad. Cada grupo considera que su desempeño es superior al de los otros y más importante para la supervivencia de la organización. En una situación conflictiva, las enfermeras pueden concluir que son más importantes para los pacientes que los médicos, mientras éstos se consideran más importantes que los administradores de su hospital. El grupo de mercadotecnia de una empresa comercial puede pensar que de no ser porque venden el producto, no habría dinero para pagar los salarios de todos. Pero el grupo de producción diría que si ellos no fabricaran el producto, no habría qué vender. En última instancia ningún grupo es más importante, pero un conflicto orilla a los miembros a percibir muy equivocadamente la realidad.

Estereotipos negativos

Cuando un conflicto se intensifica y las percepciones se distorsionan más, se refuerzan todos los posibles estereotipos negativos. Un representante de la parte patronal diría que los agremiados demuestran su codicia. El líder de un sindicato magisterial local pensaría que aprendió que los políticos sólo se interesan en reelegirse, no en la calidad de la educación. Cuando los estereotipos negativos son un factor en un conflicto, los miembros de cada grupo ven menos diferencias en sus unidades y más entre los grupos.

Mengua de las comunicaciones

Las comunicaciones entre grupos en conflicto se interrumpen. Esto puede ser en extremo disfuncional, sobre todo si sus relaciones son de interdependencia secuencial o recíproca. El proceso de toma de decisiones se trastorna, lo que afecta a los clientes y otros sectores que atiende la organización. Por ejemplo, consideremos las posibles consecuencias para los pacientes de que un conflicto entre los laboratoristas y las enfermeras de un hospital se prolongue hasta que aminore la calidad de la atención médica.

Las anteriores no son las únicas consecuencias de los conflictos entre grupos, pero son las más comunes y todas están documentadas. Otras consecuencias, en forma de violencia y agresión, son menos frecuentes pero también se dan.

En ocasiones hay tensiones que incitan la creatividad de individuos y grupos. Michael Eisner, presidente de Walt Disney, dice que la tensión creativa ha producido una corriente continua

de ideas.[12] Indica que, en Disney, el sentido común y los conflictos producen la creatividad necesaria. Sin conflictos ni sentido común, Eisner cree que se perdería la chispa creativa que se requiere para concebir ideas nuevas. Cuando ocurren conflictos entre grupos, es preciso que la gerencia intervenga de alguna manera. Cómo han de manejar los gerentes estas situaciones es el tema de la sección que viene.

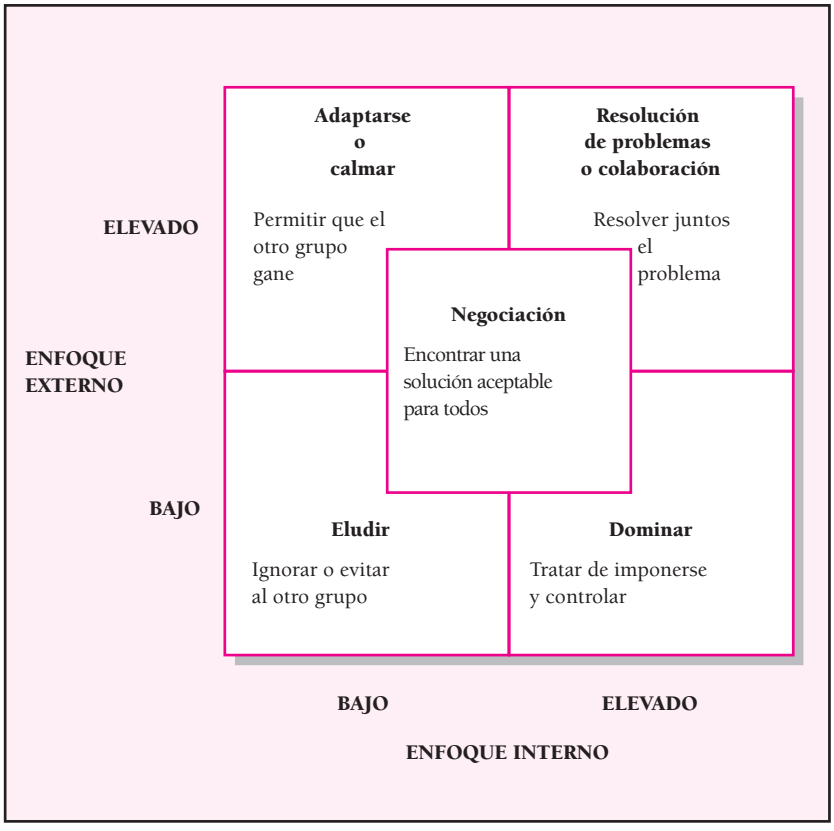
Solución de conflictos entre grupos

Como muchos gerentes tienen que vivir en medio de conflictos de grupos, deben enfrentar el problema de su manejo.[13] En esta sección examinaremos métodos para manejar conflictos. En la figura 11.3 se ofrece un esquema, una rejilla de solución de conflictos, para estudiar estos métodos.[14] Como se observa en la figura, una manera de ver las actividades de solución de conflictos es indagar la medida en que los grupos tienen un enfoque interno o externo en relación con las estrategias de solución. Un *enfoque interno* representa la medida en que un grupo pretende ocuparse de sus propias inquietudes en una situación conflictiva. Un *enfoque externo* refleja el grado en que un grupo intenta enfrentar las preocupaciones del otro grupo o los otros grupos del conflicto. Desde este punto de vista, los enfoques interno y externo no son polos de una misma dimensión, sino dos dimensiones aparte. Al variar los grados del enfoque en estas dos dimensiones se establecen cinco métodos para resolver conflictos entre grupos. Según la naturaleza y las condiciones del conflicto, cada una de estas cinco aproximaciones es un método para manejar la solución de conflictos. Expongámoslos por separado.

Dominio

Un método en el que un grupo domina la solución del conflicto equivale a un enfoque máximo en cubrir sus propios intereses aunado a un enfoque mínimo en ver por las inquietudes

FIGURA 11.3 **Rejilla de solución de conflictos**



¿CÓMO MANEJA USTED LOS CONFLICTOS?

¿Es usted una de esas personas que florecen al discutir con los demás, cualquiera que sea el tema? ¿O mejor se aparta de los desacuerdos para mantener la armonía? Determinar su estilo preferido de manejo de conflictos puede ayudarlo a ser un mejor compañero y gerente. Como estudiante, estos conocimientos le servirán para trabajar mejor con sus condiscípulos en los proyectos de su grupo, sobre todo al final del semestre, cuando la cercanía de los plazos de entrega pone a prueba la paciencia de todos.

Para realizar esta autoevaluación, encierre en un círculo el número de la escala que describa su reacción a cada uno de los enunciados.

1 = Nunca . . . 2 = Pocas veces . . . 3 = A veces . . . 4 = Con frecuencia . . . 5 = Muy a menudo

Enunciado	Encierre un número				
1. Me esfuerzo por la victoria a toda costa	1	2	3	4	5
2. Pongo las necesidades de los demás antes que las mías.	1	2	3	4	5
3. Busco soluciones satisfactorias para todos.	1	2	3	4	5
4. Trato de no mezclarme en conflictos.	1	2	3	4	5
5. Me esfuerzo por investigar los problemas a fondo y en conjunto.	1	2	3	4	5
6. Nunca me pierdo una buena discusión.	1	2	3	4	5
7. Me esfuerzo por fomentar la armonía.	1	2	3	4	5
8. Negocio para conseguir una parte de mi propuesta.	1	2	3	4	5
9. Evito la discusión abierta de temas polémicos.	1	2	3	4	5
10. Comparto información con los demás para resolver desacuerdos.	1	2	3	4	5

Calificación e interpretación

Compite	P1 _____ + P6 _____ = Total _____
Colabora	P5 _____ + P10 _____ = Total _____
Evita	P4 _____ + P9 _____ = Total _____
Se adapta	P2 _____ + P7 _____ = Total _____
Conviene	P3 _____ + P8 _____ = Total _____

Su estilo preferido para manejar conflictos es: _____ (la categoría de mayor puntuación).
Su estilo secundario para manejar conflictos es:_____ (la segunda categoría de mayor puntuación).

Compite. Una puntuación elevada en P1 y P6 indica que su estilo preferido consiste en concentrarse en ganar en un contexto de negociación. Ve los conflictos como parte de la negociación, como medio de obtener lo que quiere. Le gusta el proceso de negociar. Los abogados litigantes corresponden a este estilo de manejo de conflictos.

Colabora. Quien tiene puntuaciones elevadas en P5 y P10 disfruta el proceso de negociación porque le permite sondear problemas difíciles y generar soluciones aceptables para muchas partes. Los corredores de bienes raíces manejan los conflictos de esta manera.

Evita. Calificaciones elevadas en las P4 y P9 indican que usted prefiere evitar los conflictos y las oportunidades de negociar. Aunque evitar los conflictos sirve para que los equipos funcionen a pesar de que surjan diferencias entre las personas, también genera problemas y comportamientos disfuncionales cuando las dificultades no se enfrentan ni resuelven. Los políticos profesionales acostumbran evitar.

Adaptarse. Los individuos con una puntuación elevada en las P2 y P7 aprovechan sus capacidades de trato personal y su conocimiento de las emociones de los demás para resolver sus problemas. Los que mejor se adaptan recalcan el acento en las necesidades de los demás. Estos negociadores son buenos en las ventas, en las que las relaciones son básicas. Un ejemplo lo da el gerente de contabilidad de una compañía grande de gas natural al que se le asigna una cuenta importante de tres años.

Conviene. Calificaciones altas en P3 y P8 indican que usted prefiere un estilo de solución de conflictos de "cerrar la brecha" que separa los deseos de las dos partes mediante criterios equitativos que ambas partes encuentren razonables. Estas personas quieren conservar el trato entre las partes. Un ejemplo es el jefe de un equipo que trata de resolver un problema entre dos de sus subordinados. Quiere solucionarlo rápido y que las dos partes piensen que el resultado es justo.

Fuentes: Adaptado de G. Richard Shell (abril de 2001), "Bargaining Styles and Negotiation: The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument in Negotiating Training", en *Negotiation Journal* 17, núm. 2, pp. 155-174; y K. W. Thomas, "Conflict and Conflict Management", en M. Dunnette (comp.), *Handbook of Industrial Psychology and Organizational Psychology,* vol. II, Chicago, Rand McNally, 1976, pp. 889-935.

del otro grupo. El método de dominar apela al ejercicio del poder. Es decir, para ganar, el grupo de la iniciativa debe tener suficiente poder para imponer su solución al otro grupo. Un grupo puede inclinar de su lado la balanza del poder si ocupa una posición superior en la jerarquía de la organización (es decir, si tiene más autoridad), controla recursos cruciales (presupuestos, personal o conocimientos importantes), está aliado con grupos poderosos o diversas otras razones.

No es inusitado que los dos grupos de un conflicto ensayen un método de dominio para resolver sus diferencias. En tales casos, lo anterior significa que un grupo sobreestimó su poder sobre el otro. Por ejemplo, en las disputas laborales, tanto la parte patronal como la sindical adoptan un método de dominio para resolver sus diferencias. El resultado de esta lucha de poder puede ser una huelga prolongada y costosa para las dos partes. En el recuadro Encuentro organizacional se explican cinco métodos usuales para manejar conflictos en un contexto de negociación.

A pesar de los posibles problemas que conlleva el ejercicio del dominio como medio para resolver conflictos, hay casos en que es apropiado y conveniente. Hay ocasiones (como en las emergencias) en que las diferencias deben resolverse con prontitud. Cuando es importante actuar de manera rápida y decisiva, el método del dominio significa el medio de solución que menos tiempo requiere; también puede ser el mejor método cuando deben tomarse medidas impopulares, como despidos, establecer horarios nuevos o imponer normas y procedimientos que no gustan.

Adaptación

En muchos sentidos, adaptarse es lo contrario de dominar. Una parte que se adapta pone el mayor acento en satisfacer las necesidades del otro grupo al tiempo que reduce al mínimo sus intereses propios. Aunque adaptarse parezca una renuncia, hay situaciones en las que es un método muy provechoso para un grupo en conflicto. Por ejemplo, las dificultades por las que los grupos disputan no tienen la misma importancia para todos. Si el tema es crucial para un grupo y nimio para el otro, a éste no le cuesta nada adaptarse y deja al segundo obligado por el gesto de buena voluntad que favorece las relaciones de cooperación. Adaptarse también "compra créditos" para aprovecharlos en otros conflictos, cuando los temas son más importantes para el grupo obligado. Por último, hay casos en que conservar la paz y evitar las desarmonías es más importante que alcanzar una solución de la mayor conveniencia para los intereses de un grupo.

Resolución de problemas

La resolución de problemas representa lo que parece el método ideal teórico para resolver conflictos. Sin embargo, es un método cuya correcta aplicación puede ser muy difícil. Con el método de resolución de problemas, que también se llama de colaboración o integración, se pretende resolver un conflicto al concentrarse sobre todo en las preocupaciones de los dos grupos. Para que funcione, es preciso que los grupos en conflicto estén dispuestos a encontrar juntos una solución integral que satisfaga las necesidades de todas las partes. El mayor obstáculo es una mentalidad de vencer o perder que tanto caracteriza a los conflictos entre grupos. Si las partes no superan estas formas de razonamiento, no es probable que el método de resolución de problemas rinda frutos.

Los posibles beneficios del método son significativos. Cuando las partes en conflicto de verdad colaboran, se genera una reunión de ideas, experiencia, conocimientos y puntos de vista que llevan a soluciones de más calidad que con cualquier otro método. Además, como las preocupaciones de ambas partes están incorporadas en la solución, están más comprometidas con la instrumentación de dicha solución. A veces favorece al proceso de resolución de problemas

meta superior
Meta que no puede alcanzarse sin la cooperación de los grupos en conflicto.

concentrarse en una **meta superior**, una meta que un grupo no puede alcanzar solo y rebasa los intereses de todos los grupos mezclados en un conflicto. Por ejemplo, en los últimos años, varios sindicatos de las industrias automovilísticas y del acero accedieron a no pedir aumentos salariales y llegaron a aceptar reducciones de pago porque peligra la supervivencia de sus empresas e industrias.[15] Sin duda, cuando se supere la crisis las demandas de mayores salarios volverán, como ocurrió en Daimler-Chrysler Corporation, empresa que pasó por problemas en el pasado.

Evitar

Con frecuencia se puede encontrar una manera de evitar un conflicto. Esta evitación acaso no traiga beneficios de largo plazo, pero es una estrategia apropiada en ciertas situaciones, sobre todo si es una opción temporal. Por ejemplo, si un conflicto es muy intenso, evitarlo por un tiempo da a las partes la oportunidad de enfriarse y cobrar cierta distancia. La evitación también gana el tiempo que acaso requieran uno o más grupos para reunir más información, necesaria para una solución de mayor alcance. Asimismo, es un método adecuado cuando las otras partes están en mejor posición para resolver el conflicto o cuando es preciso abordar otras cuestiones más importantes. Por desgracia, las personas sienten la tentación de abusar del método de la evitación; las situaciones en que este método es la estrategia más eficaz para enfrentar un conflicto son menos de las que quisiéramos. Sin embargo, como expediente provisional, evitar puede ser un preludio útil para aplicar una estrategia de largo alcance.

Indicador de la administración

CUÁNDO APLICAR LOS MÉTODOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Si bien hay muchas situaciones en las que estos métodos son válidos, tenga presentes estos puntos generales:

- Recurra a un método de *dominio* con los temas importantes en los que está seguro de tener la razón, y cuando los beneficios de una solución superan los inconvenientes de los posibles sentimientos negativos del grupo dominado.
- Aplique el método de *adaptarse* en las disputas que son mucho más importantes para el otro grupo que para el suyo.
- Siga un método de *resolución de problemas* cuando los dos grupos están dispuestos a dedicar tiempo y esfuerzo para llegar a una solución que maximice los resultados de todos.
- Use un método de *evitar* más que nada como expediente provisional para ganar tiempo.
- Recurra a un método de *convenir* como terreno común. Es un buen método de apoyo si otros métodos (en particular los de dominio y de resolución de problemas) no arreglan las cosas.

Convenir

Convenir es un método tradicional para resolver los conflictos entre los grupos. Cuando se conviene, no hay un ganador ni un perdedor, y la solución no es por lo regular la ideal para ambos grupos. Es muy eficaz cuando la meta (por ejemplo, dinero) puede dividirse equitativamente; si no es posible, un grupo debe ceder algo de valor.

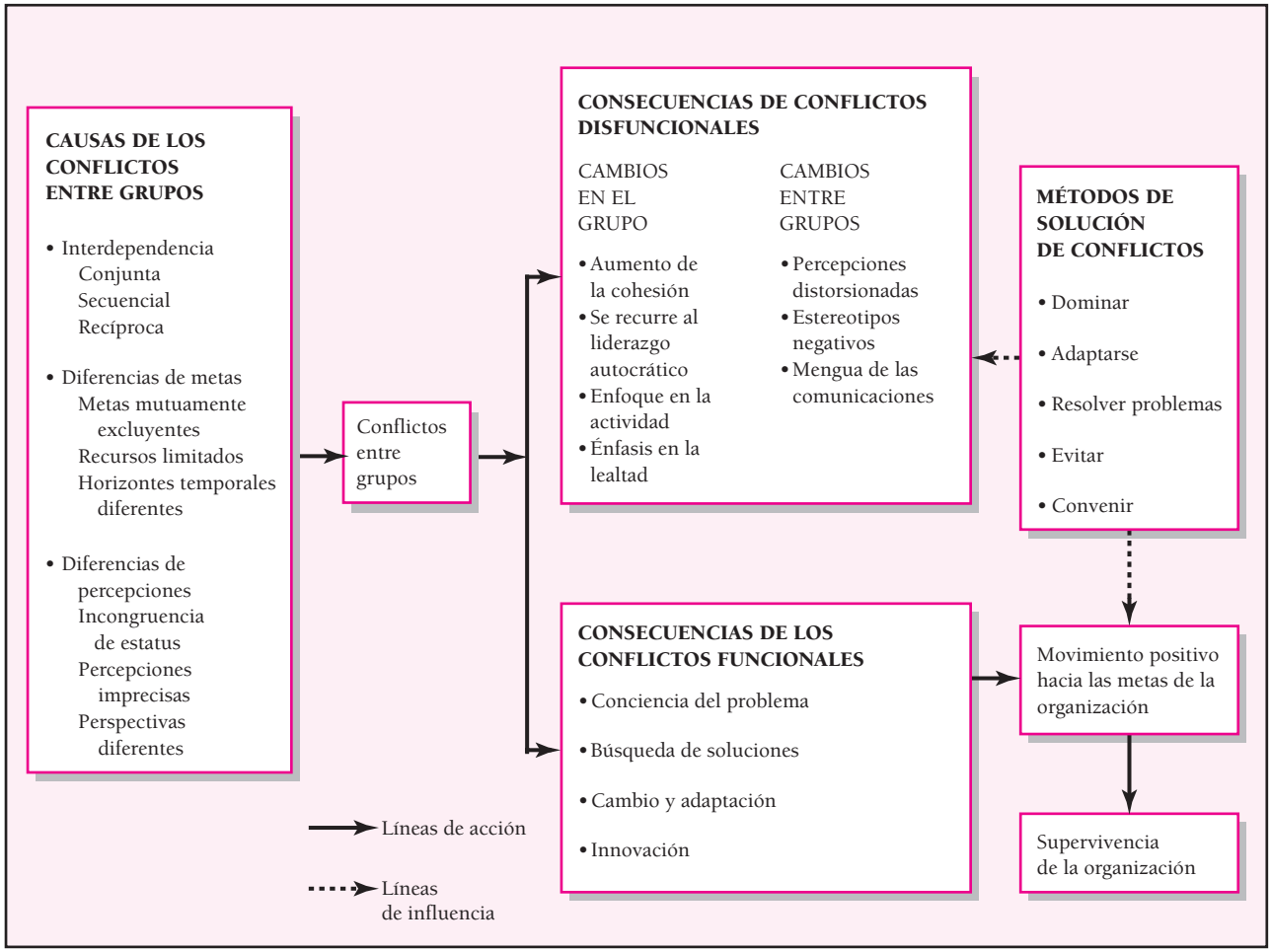
Convenir puede ser un método muy eficaz cuando dos partes en conflicto tienen un poder equiparable y ambas están muy dedicadas a metas excluyentes. También representa una manera de llegar a un acuerdo temporal sobre problemas más complicados y difíciles. Ya vimos que la resolución de problemas era un método arduo pero deseable. El método de convenir es una buena estrategia de respaldo cuando las partes pueden sufrir inconvenientes si no prosperan sus intentos de resolver un problema. A veces, convenir requiere la intervención de terceros.[16] Esta intervención puede adoptar la forma de una apelación a una autoridad gerencial o la decisión de someter el conflicto a mediación o arbitraje.

Convenir es un método de "medio camino". Hay que ceder, más que en el método de dominio, pero menos que al de adaptarse. Además, se abordan los temas en lugar de evitarlos, pero es un enfoque menos profundo que la solución de conflictos.

Los cinco métodos que acabamos de exponer tienen sus ventajas y sus desventajas, y son eficaces o inútiles en determinadas situaciones. En el recuadro de Indicador de la administración se indica cuándo es más apropiado cada uno.

En la figura 11.4 se resume lo dicho hasta aquí sobre los conflictos entre grupos. En la figura se ilustra la relación entre causas y tipos de conflictos, sus consecuencias y los métodos para resolverlos. También es importante tener presente que las ideas sobre los conflictos y los métodos de solución varían con la cul-

FIGURA 11.4 **Resumen de los conflictos entre grupos**



tura. Hay aspectos importantes de los conflictos que se consideran y experimentan de manera distinta en diversos países. En el CO Global siguiente se ofrece una ilustración de lo anterior.

Estímulo de conflictos constructivos entre grupos

En este capítulo resaltamos que algunos conflictos son benéficos. Lo dijimos primero al exponer las ideas contemporáneas sobre los conflictos y lo repetimos en la figura 11.4, en la que se detallan algunas consecuencias funcionales de los conflictos entre grupos. Ya examinamos la situación en la que los conflictos son disfuncionales porque son excesivos. En cambio, hemos dicho poco de las situaciones en las que no hay suficientes conflictos. Si los grupos se hacen muy complacientes porque todo marcha en orden siempre, a la administración le vendría bien estimular conflictos. La falta de desacuerdos genera un desempeño que no es el óptimo, así como malas decisiones.

En diversas investigaciones se respalda esta conclusión. En un estudio, se formaron grupos, unos experimentales y otros de control, para que resolvieran un problema. En los grupos experimentales había un integrante (un cómplice del investigador) cuyo encargo era cuestionar la postura mayoritaria de su grupo cuando intentaban resolver el problema. En los grupos de control faltaba este miembro. En todos los casos, el desempeño de los grupos experimentales fue mejor que el de los grupos de control.[17]

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS: DIFERENCIAS ENTRE ESTADOUNIDENSES Y JAPONESES

Rensis Likert, el renombrado científico social y experto en administración, observó una vez que las estrategias de una sociedad y sus organizaciones para enfrentar los conflictos reflejan su filosofía y valores básicos. En circunstancias ideales, los conflictos son difíciles de resolver; cuando se añade la variable de confusión de las diferencias entre culturas, la solución se complica más. Por ejemplo, consideremos las diferencias entre japoneses y estadounidenses que se anotan en la tabla siguiente.

Desde luego, se trata de generalizaciones amplias que acaso no se apliquen a situaciones específicas o a individuos o grupos particulares. Sin embargo, sirven para destacar que los conflictos entre culturas (y su buena solución) sufren la influencia de las diferencias culturales de puntos de vista, valores y estilos de relacionarse. Todos son factores significativos que no pueden obviarse en el proceso de solución de conflictos.

Japoneses	Estadounidenses	Japoneses	Estadounidenses
La solución abarca una perspectiva de largo plazo	Perspectiva de corto plazo	Dedican tiempo a lo importante; método ganador	El tiempo es oro; método de ganar o perder
Cooperación basada en el espíritu de grupo	Espíritu de competencia y rivalidad	Se valora la sensibilidad emocional	No se valora la sensibilidad emocional
Desacuerdos frecuentes con los superiores, pero corteses	Desacuerdos poco frecuentes con los superiores, pero violentos	El bien del grupo es el objetivo definitivo	El objetivo definitivo es el lucro o el bien individual
Disputas arregladas mediante concesiones y confianza	Disputas arregladas mediante contratos y arbitraje	Es básico guardar las apariencias; a menudo se toman decisiones para salvar a alguien del ridículo	Toma de decisiones según los costos; no siempre es importante guardar las apariencias

Fuentes: Basado en textos de Catherine Tinsley (1998), "Models of Conflict Resolution in Japanese, German, and American Cultures", en *Journal of Applied Psychology* 83, pp. 316-323; P. Casse, *Training for the Multicultural Manager: A Practical and Cross-Cultural Approach to the Management of People,* Washington, Society of Intercultural Education, Training, and Research, 1982; y B. J. Punnett, *Experiencing International Management,* Boston, PWS-Kent, 1989.

Si bien la falta de conflictos es benéfica en el corto plazo, puede llevar a situaciones en las que un grupo ejerce una influencia enorme sobre el otro. Por ejemplo, los observadores del estilo japonés de administración participativa se preguntan si es saludable la falta de conflictos entre gerentes y empleados en las empresas japonesas.[18]

Aumentar el nivel de los conflictos tiene varios beneficios. Tal vez se requieran algunos conflictos para estimular la evaluación crítica de las normas y procesos de la organización y echar los cimientos del cambio. La falta de conflictos lleva a la aceptación de las cosas y desalienta la innovación. Acrecentar los conflictos puede ser un antídoto eficaz para el pensamiento de grupo (que estudiamos en el capítulo anterior). Como se muestra en la figura 11.1, el desempeño de la organización mengua no sólo si hay muchos conflictos, sino también cuando son pocos.

¿Qué hace la administración para aumentar los conflictos con el fin de aprovechar las consecuencias positivas? A continuación exponemos cuatro estrategias.

Introducir a individuos externos en el grupo

Una técnica para "devolver la vida" a una organización o unidad estancada es contratar o transferir individuos cuyas actitudes, valores y antecedentes difieren de las características de los miembros actuales. Muchos claustros universitarios buscan deliberadamente catedráticos con otros antecedentes y desalientan la contratación de graduados de sus propias carreras, para garantizar una pluralidad de puntos de vista entre los profesores.

La técnica de introducir a individuos externos también se usa en el gobierno y las empresas privadas. Hace poco, el presidente de un banco decidió no ascender a nadie de dentro para el nuevo puesto de vicepresidente de mercadotecnia. En cambio, contrató a un ejecutivo muy exitoso del competido campo de los productos de consumo. El presidente del banco pensaba que aunque el individuo externo supiera poco de servicios financieros, sus métodos y conocimientos de mercadotecnia eran lo que el banco necesitaba para fortalecerse como competidor.

Sears Roebuck es un ejemplo de una organización que pudo beneficiarse de estimular conflictos al traer gente de fuera. Durante décadas, Sears fue la mayor organización de ventas de Estados Unidos. Se volvió complaciente en su idea de que era invulnerable. En las décadas de 1980 y 1990 se hizo evidente que Sears se había dormido en sus laureles. Wal-Mart y Kmart superaron a Sears, y muchas otras tiendas avanzaban con rapidez. Un examen del organigrama de Sears revelaba que la dirección estaba formada por empleados muy antiguos, la mayoría de los cuales había estado en la compañía más de un cuarto de siglo. Sus valores y estilos administrativos eran muy semejantes. Al tiempo que la naturaleza de las ventas al menudeo cambiaba deprisa, ellos trataban de mantener el *statu quo.*

Alteración de la estructura de la organización

Cambiar la estructura de la organización no sólo sirve para resolver conflictos entre grupos, sino que también es excelente para *crear* conflictos. Por ejemplo, una escuela de negocios tiene varios departamentos. Uno, digamos el departamento de administración de empresas, abarca a todos los catedráticos que enseñan administración, mercadotecnia, finanzas, gerencia de producción, etc. En consecuencia, el departamento es muy grande, de 32 miembros y un director, que rinde cuentas al rector. Hace poco, llegó un rector nuevo que piensa dividir la unidad de administración de empresas en varios departamentos independientes (por ejemplo, de mercadotecnia, finanzas, administración), cada uno con cinco o seis miembros y un director. El argumento es que al reorganizarse de esta manera se fomentará entre los grupos una competencia por los recursos, estudiantes, catedráticos, etc., competencia que antes no había porque todos eran un solo grupo. Queda por verse si este cambio mejorará el desempeño.

Estímulo de la competencia

Los administradores aplican varias técnicas para estimular la competencia entre los grupos. A menudo fomenta la competencia dar incentivos variados, como premios y bonos por un desempeño excepcional. Si los incentivos se aprovechan bien, contribuyen a un ambiente sano de competencia que produce niveles funcionales de conflictos. Los incentivos pueden darse por componentes con menos defectos, ventas más grandes, mejor maestro, mayor número de clientes nuevos o en cualquier aspecto en el que acentuar los conflictos mejore el desempeño.

Conflictos programados

Cada vez más las organizaciones recurren a los conflictos programados para aumentar la creatividad y la innovación, y mejorar la toma de decisiones. Un conflicto programado es el que se crea de manera deliberada y sistemática aunque no se aprecien diferencias reales. Es un "conflicto que suscita opiniones divergentes cualesquiera sean los sentimientos personales de los gerentes".[19] Una forma popular de conflicto programado es la del **abogado del diablo**, en el que se asigna a una persona o grupo el papel de crítico y se le da el trabajo de descubrir todos los problemas de una propuesta determinada. El papel del abogado del diablo es verificar que se presenten y consideren puntos de vista opuestos antes de tomar una decisión definitiva.

abogado del diablo
Forma de conflicto programado en la que se asigna a una persona o grupo el papel de crítico y se le da el trabajo de descubrir todos los problemas de una propuesta determinada.

Numerosas organizaciones usan alguna forma de conflicto programado. La Royal Dutch Petroleum aplica de manera regular el enfoque del abogado del diablo. En Anheuser-Busch, antes de tomar una decisión importante, como entrar en un mercado o construir una planta, se asigna a algunos grupos el trabajo de defender el punto de vista de cada parte interesada.

En IBM hay un sistema que alienta a los empleados a estar en desacuerdo con sus jefes. Todas estas compañías tienen la misma meta: incitar conflictos para mejorar el desempeño de la empresa.

Negociaciones

Con frecuencia, una parte importante del proceso de solución de conflictos son las negociaciones. Así, las negociaciones pueden verse como un proceso en el que dos o más partes tratan de llegar a un acuerdo aceptable en una situación caracterizada por cierta disconformidad. En el contexto de las organizaciones, las negociaciones se verifican 1) entre dos personas (como cuando un gerente y un subordinado deciden la fecha de terminación de un nuevo proyecto que acaba de recibir el subordinado), 2) en un grupo (casi todas las situaciones de toma de decisión), 3) entre grupos (como cuando el departamento de compras y un proveedor discuten el precio, calidad o fecha de entrega), que ha sido en tema de este capítulo, y 4) en Internet. Ahora Internet sirve como espacio para negociar trabajos, aconsejarse sobre proyectos, cotizar cursos de capacitación y obtener precios de suministros. La única diferencia es que estas negociaciones en la red se hacen sólo por escrito. Muchas habilidades que estudiamos en esta sección se aplican tanto a las negociaciones en persona como a las transacciones en Internet.

Cualquiera que sea el entorno o las partes, las negociaciones tienen por lo menos cuatro elementos.[20] El primero es que debe haber algún desacuerdo o *conflicto*, percibido, sentido o manifiesto. En segundo lugar, debe haber alguna *interdependencia* entre las partes. Tercero, la situación debe prestarse a una *interacción oportuna*, lo que significa que cada parte tiene tanto los medios como la intención de tratar de influir en el otro. Por último, hay alguna *posibilidad de acuerdo*. Desde luego, sin este último elemento las negociaciones no pueden culminar en una solución positiva. Muchas veces se requiere negociar cuando menos se espera, como se ilustra en el recuadro Júzguelo usted mismo.

Cuando las negociaciones tienen éxito, cada parte siente que se beneficia significativamente de la solución; pero cuando fallan, los conflictos se intensifican.

Negociaciones de ganar o perder

Según la idea convencional, las negociaciones son una forma de juego de suma cero; es decir, lo que una parte gana, la otra lo pierde. En una situación de suma cero se presume que los recursos son limitados y la negociación determina quién los recibe. Por eso también se llama *negociación distributiva*, término que se refiere al proceso de dividir o "distribuir" recursos escasos. Este esquema de ganar o perder caracteriza numerosas situaciones de negociación. La compra de un automóvil es la situación clásica. Como comprador, cuanto menos pague usted, menor es la utilidad del vendedor; las "ganancias" de usted (en forma de menos dinero pagado) son las "pérdidas" del vendedor (en forma de menos utilidades). Observe que en una negociación de ganar o perder, una parte no "pierde" por fuerza en algún sentido absoluto. Es de creer que la parte que vende el coche de todos modos gana algo, pero en la medida en que el precio se redujo para cerrar la venta, las utilidades fueron menores.

En las organizaciones son muy comunes las negociaciones de ganar o perder; caracterizan la mayoría de los regateos sobre bienes materiales, como la compra de provisiones o la manufactura de materias primas. Las negociaciones de ganar o perder se ven en las universidades, en las que cada facultad trata de negociar el mejor presupuesto para sus gastos, invariablemente a expensas de otras facultades. A menudo los ejemplos más variados de negociaciones distributivas en las organizaciones tienen lugar entre trabajadores y patrones. Asuntos como salarios, prestaciones, condiciones laborales y temas afines se consideran conflictos por productos limitados.

JÚZGUELO USTED MISMO

NEGOCIACIONES DE SUELDO BAJO: ¿CÓMO LAS MANEJARÍA?

Supongamos que lo entrevistan en una compañía en la que quería trabajar desde hace mucho. La entrevista salió razonablemente bien y a usted le gustó lo que supo del trabajo, la cultura de la organización y las personas con las que trabajaría todos los días. Con el fin de prepararse y obtener el mejor salario inicial, hizo algunas investigaciones y descubrió que el promedio salarial de ese puesto va de 35 000 a 40 000 dólares. Usted quisiera ganar más, pero se imagina que vale la pena sacrificarse un tiempo para obtener el puesto y estar en una buena compañía en la que se puede hacer carrera.

Cuando el gerente de RH le hace la oferta inicial usted se sorprende y hasta se alarma. El salario inicial está cerca de 35 000 dólares. Usted le dijo que tenía que pensarlo. En casa, recuerda que el gerente de RH dijo que era una "oferta inicial". Más que rechazarla y entrevistarse con otras compañías, usted piensa que esta oferta inicial baja se debe a que el gerente de RH empieza con una cifra muy baja para que usted reduzca sus expectativas salariales. Si usted acierta al suponer que sólo es una táctica de negociación, ¿qué debe hacer?

¿Debe hacer una contraoferta por la suma de 45 000 dólares e indicar que corresponde más a la paga que requiere? ¿Debe olvidarse del asunto y buscar otras fuentes de trabajo? En cualquier caso, ¿cuál es su opinión de la oferta del gerente de RH?

Negociaciones ganadoras

Las negociaciones ganadoras, o integradoras, aportan otra perspectiva al proceso. A diferencia de la suma cero de las negociaciones de ganar o perder, este esquema da una suma positiva. Las situaciones de suma positiva son aquellas en las que las partes ganan sin que una tenga que perder. Esto no significa necesariamente que todos obtengan lo que quieren, pues rara vez ocurre; significa, en cambio, que se alcanzó un acuerdo con el que las partes están mejor que antes.

Da la impresión de que un esquema ganador es mejor que uno de ganar o perder. ¿Para qué tiene que haber un ganador y un perdedor si puede haber dos ganadores? Ocurre que, para ser realistas, no todas las situaciones de negociación tienen un resultado integrador. Algunas situaciones son distributivas, en tanto que la ganancia de un grupo implica la pérdida correspondiente del otro. En el ejemplo de la compra del coche, es verdad que tanto el comprador como el vendedor "ganan" en el sentido de que el primero se lleva un auto y el segundo una utilidad. Sin embargo, en esencia se trata de una situación distributiva. El comprador obtiene un mejor precio *sólo* con la pérdida de utilidades del vendedor. No es posible que el comprador tenga el precio más bajo y el vendedor la mayor ganancia.

Y aunque la naturaleza de lo que se negocia se preste a un esquema ganador, quizá la organización o los negociadores no estén bien dispuestos. La negociación ganadora o integradora funciona sólo si sus materias son de naturaleza integradora y si todas las partes se comprometen en un proceso integrador. Por lo común, las negociaciones obrero-patronales incluyen puntos integradores y distributivos; no obstante, como los negociadores de las dos partes acostumbran ver el proceso como distributivo, incluso los puntos que en verdad son integradores caen presa de la actitud de ganar o perder, en detrimento de ambas partes.

Tácticas de negociación

Con el fin de alcanzar un resultado en las negociaciones integradoras o distributivas, los administradores participantes siguen tácticas de negociación específicas.[21] A continuación vamos a exponer las más comunes.

1. *Equipo del bueno y el malo.* Todo el que haya leído un cuento de detectives o visto un programa policiaco en la televisión conoce esta táctica. El malo del grupo negociador defiende posiciones tan exageradas que todo lo que dice el bueno parece razonable.

2. *Mordida.* Esta táctica consiste en obtener otra concesión o propina después de llegar a un acuerdo. Un ejemplo sería la solicitud de un punto más en la calificación de un examen tras llegar a un acuerdo con el profesor de que recibiría tres puntos extras.
3. *Solución conjunta de problemas.* Un administrador nunca debe suponer que cuanto más gana un lado, más pierde el otro. Quizá haya opciones viables que no se han considerado. Por ejemplo, con el fin de reducir los cientos de llamadas que recibe cada día el departamento de servicios de una empresa de software de cómputo, quizá el diseñador del sitio en Internet podría añadir una lista de preguntas frecuentes a la página. Con esto disminuirían las llamadas y se paliaría el conflicto entre los departamentos de servicio y diseño del sitio electrónico.
4. *Poder de competencia.* Los negociadores duros se remiten a la competencia para que sus oponentes piensen que no son necesarios. Un gerente de línea puede usar esta táctica y amenazar con que su grupo contratará servicios de cómputo fuera de la organización si el personal de la matriz no responde a sus solicitudes de servicio. La mejor defensa contra esta táctica es que el gerente opositor conserve la objetividad. No se comprometa rápidamente con términos desfavorables por miedo a una acción rápida del otro grupo.
5. *Dividir la diferencia.* Esta táctica es útil cuando los dos grupos se meten en un callejón sin salida. Sin embargo, los administradores deben tener cuidado si el otro grupo ofrece dividir la diferencia demasiado pronto, pues tal vez signifique que el grupo ya recibió más de lo que cree que merece.

Cómo aumentar la eficacia de las negociaciones

Así como no hay un método óptimo de gestión, tampoco hay un método óptimo de negociar. La selección de las estrategias específicas de negociación depende de diversas variables. La naturaleza de los temas negociados es una consideración crítica. Por ejemplo, la negociación de puntos distributivos puede ser muy diferente a la estrategia para negociar puntos integradores. El contexto o el entorno de las negociaciones también es una consideración importante, así como la naturaleza de los resultados deseables en el proceso de negociación. En muchas situaciones de negociación, esta última consideración suele ser la más importante.

Una manera útil de pensar en los resultados que se quieren es distinguir entre resultados *reales* y *de relaciones.*[22] Los resultados *reales* tienen que ver con la forma de arreglar un asunto. Luchar por tener un pedazo de pastel más grande que el otro es el objetivo de un resultado real. Por otro lado, negociar en una manera destinada sobre todo a mantener las buenas relaciones entre las partes (cualesquiera que sean los resultados reales) es centrarse en *resultados de relaciones.* Los dos intereses no se excluyen, pero la importancia relativa que se les asigne repercute en la decisión que tome un gerente sobre sus estrategias de negociación.

Un modelo para incrementar la eficacia de las negociaciones se encuentra en la obra del administrador holandés Willem Mastenbroek. Aunque el modelo es bastante general, se centra en cuatro actividades específicas.[23]

1. *Obtener resultados reales.* Aquí se refiere a actividades que se enfocan en el contenido de lo que se negocia. Los resultados deseables no se consiguen si las negociaciones no se centran constructivamente en los problemas verdaderos. Un intercambio sensato de información sobre las metas y expectativas del proceso de negociación es un ejemplo de esta actividad.
2. *Influir en el equilibrio del poder.* El resultado final de las negociaciones se relaciona casi siempre directamente con las relaciones de poder y dependencia entre los negociadores. Ni los esfuerzos por aumentar el poder propio mediante el dominio ni responder con deferencia completa a los intentos del otro por aumentar su poder representan los medios más eficaces para abordar los problemas relacionados con el poder. Conseguir cambios sutiles en el

equilibrio del poder con convencimiento, datos y experiencia son casi siempre medios más eficaces.

3. *Favorecer un ambiente constructivo.* Este aspecto se relaciona con las actividades destinadas a facilitar los avances porque reducen la probabilidad de tensiones o animosidad entre las partes. Entre las actividades específicas citaremos escuchar las opiniones de la otra parte, actuar de manera seria y previsible, tratar a las partes con respeto y mostrar algún sentido del humor. Estar en lados opuestos acerca de un asunto no implica enfrentamientos personales.
4. *Ser flexible con los procedimientos.* Se trata de actividades que permiten a una parte incrementar la eficacia negociadora al aumentar el tipo y número de opciones para realizar las negociaciones. Cuanto más amplia mantenga un negociador la variedad de opciones abiertas, mayor será la probabilidad de llegar a un resultado deseable. Entre los ejemplos se encuentra la elección juiciosa de la postura inicial, manejar varios asuntos al mismo tiempo y poner en la mesa cuantas opciones sea posible.

Negociaciones mediante terceros

Las negociaciones no siempre tienen lugar entre las dos partes del desacuerdo. A veces se recurre a terceros cuando las negociaciones se rompen o se meten en un callejón sin salida. En otras ocasiones, los terceros participan en las negociaciones desde el comienzo. En algunos casos, la participación de los terceros se impone a las partes en disputa; en otras, las mismas partes acuden voluntariamente a la ayuda del tercero. En cualquier caso, parece que aumentan las situaciones en que aparecen terceros en las negociaciones.

Hay varias clases de intervenciones de terceros, y su participación se ha caracterizado de muchas maneras. En una tipología se indica que hay cuatro intervenciones básicas.[24] La *mediación* ocurre cuando un tercero neutral actúa como facilitador que razona, sugiere y convence. Los mediadores facilitan las soluciones al influir en la manera de relacionarse de las partes en disputa. Los mediadores no tienen autoridad de obligación; las partes son libres de ignorar los esfuerzos y las recomendaciones del mediador. El *arbitraje* se da cuando el tercero tiene el poder (la autoridad) de imponer un acuerdo. En el arbitraje convencional, el árbitro elige un resultado entre las posturas finales de las partes en conflicto. En el arbitraje de oferta final, se ordena al árbitro que escoja la oferta final de una parte o la otra, de modo que no tiene un control real sobre la conformación del acuerdo.[25] La *conciliación* ocurre cuando el tercero es alguien en quien confían las dos partes y funge sobre todo como enlace de comunicación entre los opositores. Un conciliador no tiene más autoridad para influir en el resultado que el mediador. Por último, una *consulta* es cuando un tercero experto en solución de conflictos trata de zanjar las dificultades al concentrarse más en las relaciones entre las partes que en los temas en sí. El papel principal del consejero es mejorar el ambiente para que en el futuro se verifiquen negociaciones positivas.

No es inusitado que los gerentes funjan como terceros en negociaciones. Entre las situaciones en las que esto ocurre se encuentran dos subordinados que tienen un desacuerdo, un empleado y un cliente insatisfecho o disputas entre dos departamentos que rinden cuentas al mismo gerente. Como tercero, este gerente puede ser convocado para que asuma cualquiera de estos cuatro papeles.

La negociación en el mundo

La cantidad de negociaciones mundiales se incrementa con rapidez, y los acuerdos, mercados y relaciones mundiales que establecen las organizaciones requieren prestar atención al efecto de la cultura en el estilo de hacerlo.[26] Los individuos de culturas específicas negocian de manera diferente. Imponer un nombre al estilo de negociar de una cultura es demasiado general y restrictivo. Sin embargo, se observan y registran características y tendencias generales. El ex embajador de Singapur en Estados Unidos apuntaba que los negociadores estadounidenses 1) están preparados, 2) hablan sin rodeos, 3) son pragmáticos, 4) entienden que se requieren concesiones, y 5) son concretos y honestos. Otros sostienen que los negociadores estadounidenses

ACTITUD DE NEGOCIACIÓN: ¿GANADORA, O DE GANAR O PERDER?

	Japón	China	Argentina	Francia	India	EU	RU	México	Alemania	Nigeria	Brasil	España
Ganadora (%)	100	82	81	80	78	71	59	50	55	47	44	37

ESTILO PERSONAL: ¿FORMAL O INFORMAL?

	Nigeria	España	China	México	RU	Argentina	Alemania	Japón	India	Brasil	Francia	EU
Formal (%)	53	47	46	42	35	35	27	27	22	22	20	17

ESTILO DE COMUNICACIÓN: ¿DIRECTO O INDIRECTO?

	Japón	Francia	China	RU	Brasil	India	Alemania	EU	Argentina	España	México	Nigeria
Indirecto (%)	27	20	18	12	11	11	9	5	4	0	0	0

FORMA DEL ACUERDO: ¿GENERAL O ESPECÍFICO?

	Japón	Alemania	India	Francia	China	Argentina	Brasil	EU	Nigeria	México	España	RU
General (%)	46	45	44	30	27	27	20	22	20	17	16	11

FIGURA 11.5 Efectos culturales en el estilo de negociación

Fuente: Adaptado de J. W. Salacuse, "Ten Ways that Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results", en *Negotiation Journal*, julio de 1998, pp. 221-240.

son obtusos, arrogantes y apresurados.[27] Las debilidades de los negociadores estadounidenses parecen centrarse en su impaciencia, legalismo y dificultades para escuchar. Sus puntos fuertes son la cordialidad, igualdad y flexibilidad.

En la figura 11.5 se describen más de 300 negociadores de 12 países.[28] Los japoneses recalcan el método ganador o integrador más que los negociadores de cualquier otro país. Los resultados indican también que los negociadores argentinos, estadounidenses y alemanes son de comunicación directa.

Las diferencias en los estilos de negociación son extensas. Sin embargo, los sistemas políticos, normas legales, ideología, tradiciones y cultura tienen una función. La experiencia internacional de los negociadores también repercute en el estilo. Conocer el estilo de comunicación, orientación temporal, preferencias por el grupo o el individuo, creencias religiosas y costumbres de la cultura del otro negociador es un paso importante en la preparación para las negociaciones mundiales.[29] Saber algo sobre la cultura de la otra persona es un signo de respeto que se aprecia en la mesa de negociaciones.

Mejoramiento de las negociaciones

En una forma o en otra, las negociaciones son una parte cada vez más importante del trabajo del administrador. En una revisión del tema de la negociación, Wall y Blum elaboraron una lista de recomendaciones para los administradores con el fin de mejorar el proceso de negociación. Así, ofrecen las siguientes sugerencias:[30]

1. Comience la negociación con una introducción positiva (quizá una pequeña concesión) y luego devuelva las concesiones de su oponente.
2. Concéntrese en los temas de la negociación y los factores de la situación, no en el oponente o sus características.
3. Mire bajo la superficie de la negociación de su oponente y trate de determinar su estrategia.
4. No asigne responsabilidades a sus apoderados ni acepte su supervisión en aras de una negociación competitiva.
5. Si tiene poder en una negociación, úselo (con demandas concretas, amenazas ligeras y convencimiento) para encaminar al oponente a un acuerdo.
6. Esté dispuesto a aceptar ayuda de terceros.
7. En una negociación, observe el entorno y tenga conciencia de que ella altera el comportamiento y el poder de su oponente.

Resumen de aspectos clave

- Las ideas contemporáneas sobre los conflictos reconocen que no son en sí buenos ni malos, sino que lo que sean depende de cómo se manejen. Más que eliminar conflictos, con estas ideas se subraya que lo importante es manejarlos bien.
- Un conflicto funcional es un enfrentamiento entre grupos que mejora y sirve al desempeño de la organización. Los conflictos funcionales contribuyen a la creatividad, innovación y mejoramiento de la toma de decisiones, entre otros beneficios. En cambio, los conflictos disfuncionales dañan a la organización o estorban la consecución de sus metas.
- Los grados de los conflictos se relacionan con el desempeño general de la organización. Demasiados conflictos son perjudiciales, generan caos y dañan las relaciones personales. Si hay muy pocos conflictos, también se perjudica el desempeño; si el nivel de los conflictos es muy bajo, es menos probable que haya innovación y cambio. Cada organización tiene un nivel óptimo de conflictos que pueden ser en extremo funcionales.
- Los conflictos son inevitables. Cada grupo entrará a veces en conflicto con uno o más grupos. Numerosos factores contribuyen a los conflictos entre grupos. Tres particularmente importantes son: 1) la interdependencia de las relaciones entre los grupos de trabajo, 2) diferencias de metas, y 3) diferencias de percepciones.
- Los grupos que se mezclan en un conflicto disfuncional reaccionan previsiblemente. Algunos cambios ocurren *dentro* de los grupos en conflicto; otros suceden *entre* los grupos. Los cambios internos son un incremento en la cohesión, énfasis en la lealtad al grupo, opción del liderazgo autocrático y enfoque en las actividades de trabajo. Los cambios entre grupos son mayor distorsión de las percepciones, estereotipos negativos acerca del otro grupo y menor comunicación.
- Una manera de ver la solución de conflictos es adoptar la perspectiva de la rejilla de manejo de conflictos, en la que se indican cinco métodos de solución: dominar, adaptarse, resolución de problemas, evitar y convenir.
- A veces, los niveles de los conflictos son muy bajos y el objetivo es incitar conflictos funcionales entre los grupos. Las técnicas para estimular conflictos son traer gente de fuera,

modificar la estructura de la organización, promover la competencia entre los grupos y recurrir a conflictos programados.

- Las negociaciones de ganar o perder son una forma de juego de suma cero; es decir, lo que una parte gana, la otra lo pierde. Las negociaciones ganadoras son un esquema de suma positiva, en la que cada parte gana sin que la otra tenga una pérdida correspondiente.
- Cada vez más se recurre a terceros en las negociaciones. En algunos casos, los terceros participan en todo el proceso; en otros, sólo se acude a ellos cuando se da con un callejón sin salida. Los tipos de intervención de terceros son mediación, arbitraje, conciliación y consulta.
- Negociar con individuos de otros países y culturas plantea varias dificultades. Mostrar conocimientos de la cultura de una persona es una manera de establecer afinidades y manifestar respeto.

Repaso y preguntas para discusión

1. ¿Cuál es la diferencia entre conflicto funcional y disfuncional? ¿Un conflicto funcional puede convertirse en disfuncional? ¿Un conflicto disfuncional puede modificarse para que sea funcional?
2. ¿Conoce situaciones en las que habría sido benéfico tener más conflictos entre los grupos? ¿Cómo habría mejorado la situación tener más conflictos?
3. Cuando ocurren conflictos entre los grupos, se suceden cambios dentro y entre los grupos rivales. ¿Cuáles son esos cambios? ¿Qué cambios son positivos? ¿Cuáles son negativos?
4. ¿Hay una relación entre los conflictos entre los grupos y el desempeño de la organización? ¿Cómo alcanza una organización su nivel óptimo de conflictos?
5. ¿Cuáles son las principales razones de los conflictos entre grupos? En su experiencia personal, ¿cuál es la razón más frecuente?
6. Si estuviera a punto de negociar con una persona de Brasil, ¿qué le gustaría saber sobre sus antecedentes culturales? ¿Serían diferentes estos conocimientos si usted deseara que la parte brasileña fuera mujer? Comente.
7. Los conflictos disfuncionales tienen varias consecuencias. ¿Cuáles son? ¿Algunas de estas consecuencias son más o menos probables en los conflictos en las organizaciones?
8. Las personas manejan sus conflictos de maneras diversas. Digamos que usted es jefe de un equipo y que dos de los miembros (sus subordinados directos) tratan de negociar quién asumirá la mayor parte del trabajo en un proyecto nuevo. Los dos piensan que ya tienen demasiada carga y ninguno quiere la responsabilidad adicional. Suponga que uno de ellos tiene un estilo competitivo para resolver conflictos, mientras que el otro prefiere un estilo de colaboración. ¿Cuál cree que sea el resultado de las negociaciones? Explique.
9. ¿Cuáles son los cuatro elementos característicos de todas las negociaciones? ¿Es probable que haya diferencias en estos elementos, según la índole ganadora o de ganar o perder de las negociaciones?
10. Recuerde la última vez que tuvo que negociar (por ejemplo, una mejor calificación, la compra de un coche nuevo o usado, etc.). ¿Cuál de las siguientes tácticas de negociación siguieron usted y la otra parte?: el bueno y el malo, mordida, solución conjunta, poder de la competencia o dividir la diferencia. Identifique la táctica planteada y diga cómo se empleó.

Lectura

Lectura 11.1: *La fructífera sociedad de Ford y Mazda*

Es muy lógico que haya empresas conjuntas internacionales entre los fabricantes de automóviles, pero en general no arrojan grandes utilidades. Por ejemplo, el gigante General Motors todavía achica el agua de Isuzu, compañía llena de pérdidas y de la que posee 49 por ciento. La lista de decepciones internacionales continúa: Chrysler-Mitsubishi, Daimler-Chrysler y Fiat-Nissan han generado tanto rencor como recompensas. Con los lazos desvanecidos entre estadounidenses y japoneses, sobre todo en cuanto al comercio de autos, los vínculos entre los fabricantes de esas naciones registran más presiones.

Ford-Mazda es la excepción. Su matrimonio ha capoteado desacuerdos sobre proyectos específicos, disputas comerciales entre Japón y Estados Unidos, y aun acusaciones por parte de las tres grandes de que Mazda y otros rivales japoneses vendían en Estados Unidos sus camionetas compactas con precios inferiores. La alianza, firmada en 1979 cuando Ford entró al rescate del fabricante japonés en problemas, se mantiene sólida. Ford posee 33.4 por ciento de Mazda y las dos compañías cooperan en los nuevos vehículos e intercambian valiosas capacidades: Ford en mercadotecnia y finanzas internacionales; Mazda en manufactura y desarrollo de productos.

Ford y Mazda colaboran en 10 modelos actuales. En general, Ford se ocupa de las cuestiones de estilo, y Mazda, de las de diseño. Entre los autos diseñados en colaboración están el Ford Escort y el Mercury Tracer, el subcompacto Festiva, los deportivos Probe y Mercury Capri, y las camionetas deportivas Tribute y Explorer. Los Mazda respaldados por Ford son el MX-6, 323, Protégé y Navajo. En total, aproximadamente uno de cuatro coches Ford vendidos en Estados Unidos aprovechan alguna participación de Mazda, desde métodos de manufactura hasta diseño de la dirección, mientras que dos de cinco modelos de Mazda acusan una influencia de Ford.

El éxito de la alianza estratégica de Ford y Mazda se observa en los anuncios recientes del presidente y director ejecutivo de Ford, Bill Ford, de que la alianza va a invertir 500 millones de dólares en equipo de manufactura para sus operaciones fabriles en Tailandia. De los 115 000 vehículos producidos en 2002, casi la mitad se exportó a más de 50 países de Asia, África y Europa.

Ford y Mazda se basan en principios duramente aprendidos de administración de una alianza estratégica de éxito, muchos de los cuales convienen a los vínculos en cualquier sector económico. Los secretos del éxito de Ford-Mazda son:

Participación de los directores. El director ejecutivo y los administradores influyentes deben marcar el tono de la relación. De otra manera, los mandos medios se resistirán a ceder parte del control de los proyectos a sus asociados de otras compañías.

Reuniones frecuentes y a veces informales. Las reuniones deben celebrarse en todos los niveles e incluir tiempo para socializar. La confianza no se cultiva sólo en la mesa de la sala de juntas.

Recurra a un mediador. Un tercero puede mediar en las disputas, sugerir nuevas maneras de abordar la sociedad y fungir como caja de resonancia independiente para las ideas.

Mantenga su independencia. La independencia sirve para que las dos partes afilen los campos de pericia que fueron la razón inicial de que fueran socios deseables.

No acepte "tratos de sacrificio". Todo proyecto debe ser viable para los dos socios. La alta administración debe velar por un equilibrio general.

Nombre un supervisor. Alguien debe asumir la responsabilidad fundamental de supervisar todos los aspectos de la alianza.

Anticipe las diferencias culturales. Las diferencias pueden ser corporativas o nacionales. Sea flexible y trate de poner a los ejecutivos sensibles a la cultura en puestos claves.

Estos principios parten de la idea de que una negligencia benigna no da buenos cimientos para una sociedad. O también, como dijo el presidente de Ford, Phillip E. Benton, "Hay que esforzarse mucho para que funcione".

Fuentes: Shawn W. Crispin, "Plan Big Increase in Car Production in Thailand", en *The Wall Street Journal,* 14 de octubre de 2003, p. A18; Edmund L. Andrews, "Cash or Not, Daimler to Pay Its Dividend", en *The New York Times,* 8 de febrero de 2001, p. C4; Todd Zaun, "Mazda Retools, as Its President Gets More Calls for a Quick Fix", en *The Wall Street Journal,* 20 de noviembre de 2000, p. A16; "The Partners", en *BusinessWeek,* 10 de febrero de 1992, pp. 102-107; Stratford Shersan, "Are Strategic Alliances Working?", en *Fortune,* 21 de septiembre de 1992, pp. 77-78; y Arvind Parkhe, "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances", en *Journal of International Business Studies,* invierno de 1991, pp. 579-602.

Ejercicio

Ejercicio 11.1: *Solución de conflictos con un tercero*

Objetivo

1. Entender los criterios que aplican los terceros cuando intervienen para resolver los conflictos de otros.

Introducción

Además de tener sus propios conflictos, a menudo se recurre a los administradores para que intervengan y zanjen conflictos entre otras personas. Las dos actividades de esta sección exploran la participación de los terceros en los conflictos con la finalidad de resolverlos y practican un método muy eficaz de intervención. En este ejercicio, usted leerá sobre un gerente que tenía el problema de decidir cómo intervenir en una disputa y analizará el caso en la clase.

Paso 1: Cinco minutos

Lea el caso "La compañía Seatcor".

La compañía de manufactura Seatcor

Usted es primer vicepresidente de operaciones y director operativo de Seatcor, importante fabricante de muebles para oficina. Joe Gibbons, su subordinado, es vicepresidente y gerente general de la mayor planta de armado de escritorios. Joe trabaja en Seatcor desde hace 38 años y está a dos años de retirarse. Ascendió desde abajo hasta su puesto actual y ha dirigido con tino su división durante cinco años con un personal apenas competente. Usted es amigo de muchos años de Joe y lo respeta mucho, pero siempre tuvo la incómoda sensación de que Joe escoge colaboradores de mínimas capacidades. En cierto sentido, usted cree que Joe se siente amenazado por asistentes de talento.

La semana pasada usted almorzó con Charles Stewart, vicepresidente asistente y segundo de Joe al mando. Luego de sus preguntas, le quedó claro que él y Joe estaban metidos en un pleito desgastante. Charles fue contratado el año pasado, en buena medida por insistencia de usted. Desde hace tiempo está preocupado acerca del reemplazo de Joe cuando se retire, sobre todo por la falta de personal administrativo capaz en el equipo de Joe. Así, usted acicateó a Joe para que contratara a su candidato preferido: Charles Stewart. Charles es relativamente joven, 39; es muy tenaz y brillante, y tiene un posgrado de una escuela de administración de empresas. Según todos los informes, hace un buen trabajo en su nuevo puesto.

Sus preocupaciones se centran en un tema que surgió hacia el final del almuerzo. Charles indicó que Joe Gibbons está por terminar un plan de cinco años para su planta. Se pretende que el plan sea la base de decisiones importantes sobre reinversiones y reorganización de la planta que se propondrán a la dirección. De acuerdo con Charles, Joe Gibbons no lo incluyó en el proceso de planeación. Usted tenía que irse pronto y no pudo pedir más información a Charles. Sin embargo, él admitió que estaba muy alterado por su exclusión y que su molestia influía en su trabajo y quizá en su relación con Joe.

A usted le parece un problema muy grave. Charles tendrá que quedarse con todos los resultados de las importantes decisiones sobre la planta. Además, es esencial el apoyo de Joe para que Charles avance en su puesto actual y futuro. Pero Joe gobierna bien su barco y usted no quiere molestarlo ni socavar su autoridad de ninguna manera. Por si fuera poco, sabe que Joe es sensato; así, debe tener buenas razones para lo que hace. ¿Cómo manejaría este problema?

Paso 2: Cinco minutos

Antes de analizar el caso con otras personas, responda estas dos preguntas:

1. Supongamos que usted fuera el primer vicepresidente de operaciones. ¿Qué haría exactamente en esta situación sobre el conflicto entre Joe y Charles?
2. ¿Por qué emprendería esta medida? Es decir, ¿cuáles son sus principales objetivos al intervenir de esta manera?

Paso 3: 20 a 30 minutos

El maestro analizará el caso con toda la clase.

Paso 4: 10 a 15 minutos

El maestro resumirá el análisis del caso y presentará un marco teórico para comprender cómo analizaron el caso los participantes y decidieron intervenir.

Fuente: Elaborado por Roy J. Lewicki, Universidad Estatal de Ohio. Usado con autorización.

Ejercicio

Ejercicio 11.2: *Banco Mundial: Ejercicio de negociación entre grupos*

Paso 1 La clase se divide en dos grupos, cada uno de no más de 10 estudiantes. Quienes no formen parte de los grupos se designan observadores. Cada grupo no debe tener menos de seis miembros. El profesor hará las veces de árbitro y banquero del Banco Mundial.

Paso 2 Lea la hoja de instrucción del Banco Mundial.

Paso 3 Cada grupo o equipo tendrá 15 minutos para organizarse y planear una estrategia antes de comenzar. Antes de la primera ronda, cada equipo debe escoger *a*) dos negociadores, *b*) un representante, *c*) un secretario de registro y *d*) un tesorero.

Paso 4 El árbitro banquero marcará el inicio de la primera ronda y de las rondas siguientes, así como el final del ejercicio al cabo de aproximadamente una hora.

Paso 5 Análisis. En grupos pequeños o con toda la clase, comenten las preguntas siguientes:

1. ¿Qué ocurrió durante el ejercicio?
2. ¿Hubo conflictos? ¿De qué tipo?
3. ¿Qué contribuyó a la relación entre los grupos?
4. Evalúe el poder, liderazgo, motivación y comunicación entre los grupos.
5. ¿Cómo habrían sido mejores las relaciones?

Hoja de instrucciones generales del Banco Mundial

Es una actividad entre grupos. Usted y su equipo van a realizar una tarea en la que se pierde o gana dinero. *El objetivo es ganar cuanto puedan.* Participan en la actividad dos equipos, ambos con las mismas instrucciones. Después de leerlas, su equipo tiene 15 minutos para organizarse y planear su estrategia.

Cada equipo representa un país. Cada país tiene tratos con el Banco Mundial. Al principio, cada país aportó 100 millones de dólares al Banco Mundial. Luego, tienen que pagar más o recibir sumas del Banco Mundial, de acuerdo con las normas y procedimientos que se describen enseguida, en las secciones de finanzas y ganancias.

Cada equipo recibe 20 tarjetas, que son sus *armas.* Cada tarjeta tiene un lado marcado (X) y un lado en blanco. El lado marcado significa que el arma está cargada. Por el contrario, el lado en blanco muestra que el arma está vacía.

Al comienzo, cada equipo pone 10 de sus 20 armas en posición de cargadas (la marca hacia arriba) y las otras 10 vacías (la marca hacia abajo). Estas armas quedarán en su posesión y fuera de la vista del otro equipo todo el tiempo.

Habrá *rondas* y *movimientos.* Cada ronda consiste en siete movimientos de cada equipo. En esta simulación habrá dos o más rondas, según el tiempo disponible. Se calculan las ganancias y se anotan después de cada ronda.

1. Un movimiento consiste en pasar dos, una o ninguna arma del equipo del estado cargado al estado vacío o viceversa.
2. Cada equipo tiene dos minutos para mover. Hay periodos de 30 segundos entre movimientos. Al final de los dos minutos, el equipo debe haber pasado dos, una o ninguna de sus armas del estado cargado al vacío o viceversa. Si el equipo no mueve en el tiempo asignado, no puede cambiar la posición de las armas hasta su siguiente movimiento.
3. El periodo de dos minutos y medio entre el comienzo de un movimiento y el comienzo del siguiente es fijo e inalterable.

Cada ronda nueva del experimento comienza con todas las armas devueltas a su posición original, 10 cargadas y 10 vacías.

Finanzas

Los fondos que aportaron al Banco Mundial se distribuyen de la manera siguiente:

60 millones de dólares se devuelven a cada país como su tesoro para el curso de las actividades de toma de decisión.

40 millones se conservan para la operación del Banco Mundial.

Fuente: Adaptado de John E. Jones y J. William Pfeiffer (comps.), *The 1975 Annual Handbook for Group Facilitators* (San Diego, California: University Associates, 1975).

Ganancias

1. *Si hay un ataque:*
   a) Cualquier equipo puede anunciar un ataque al otro notificando al árbitro banquero en los 30 segundos que siguen a *cualquier* periodo de dos minutos usado para decidir un movimiento (incluso el séptimo periodo de decisión, el último de cada ronda). La elección de cada equipo durante el periodo de decisión que acaba de terminar cuenta como movimiento. No se puede hacer un ataque durante negociaciones.
   b) Si hay un ataque (de uno o los dos equipos), suceden dos cosas 1) termina la ronda, y 2) el Banco Mundial cobra una multa de cinco millones a cada equipo.
   c) El equipo con más armas cargadas gana tres millones por cada arma que tenga de más sobre el otro equipo. Estos fondos se pagan directamente del tesoro del equipo perdedor al tesoro del ganador. El árbitro banquero gobernará la transferencia de los fondos.
2. *Si no hay ataque*: Al final de cada ronda (siete movimientos), el tesoro de cada equipo recibe del Banco Mundial dos millones de dólares por cada arma que en ese momento esté vacía y paga dos millones por cada arma cargada.

Negociaciones

Entre movimientos, cada equipo tiene la oportunidad de comunicarse con el otro por medio de negociadores.

Cualquier equipo puede convocar a negociaciones notificando al árbitro banquero en los periodos de 30 segundos entre decisiones. Un equipo es libre de aceptar o rechazar cualquier invitación a negociar.

Los negociadores de los dos equipos están *obligados* a reunirse después de los movimientos tercero y sexto (después del periodo de 30 segundos que sigue a ese movimiento, si no hay ataque).

Las negociaciones no pueden durar más de tres minutos. Cuando los dos negociadores vuelven a sus equipos, comienza de nuevo el periodo de decisión de dos minutos para el siguiente movimiento.

Los negociadores sólo están limitados por: *a*) el límite de tres minutos para las negociaciones, y *b*) su aparición obligatoria después de los movimientos tercero y sexto. Por lo demás, son libres de decir lo necesario para beneficiarse ellos o a sus equipos. Del mismo modo, los equipos no están constreñidos por acuerdos hechos por sus negociadores, aunque hayan sido de buena fe.

Papeles especiales

Cada equipo tiene 15 minutos para organizarse y planear su estrategia. Durante esta fase antes de que inicie la primera ronda, cada equipo debe escoger a quienes representen los papeles siguientes (cada equipo debe tener los siguientes papeles, que pueden cambiarse en cualquier momento por decisión del propio equipo).

- *Negociadores.* Sus actividades se enunciaron arriba.
- Un *representante* para comunicar las decisiones del equipo al árbitro banquero.
- Un *secretario de actas* que registre los movimientos del equipo y mantenga el equilibrio continuo del tesoro del equipo.
- Un *tesorero* que ejecute las transacciones finales con el árbitro banquero.

Caso

Caso 11.1: *L.E.S., Inc.*

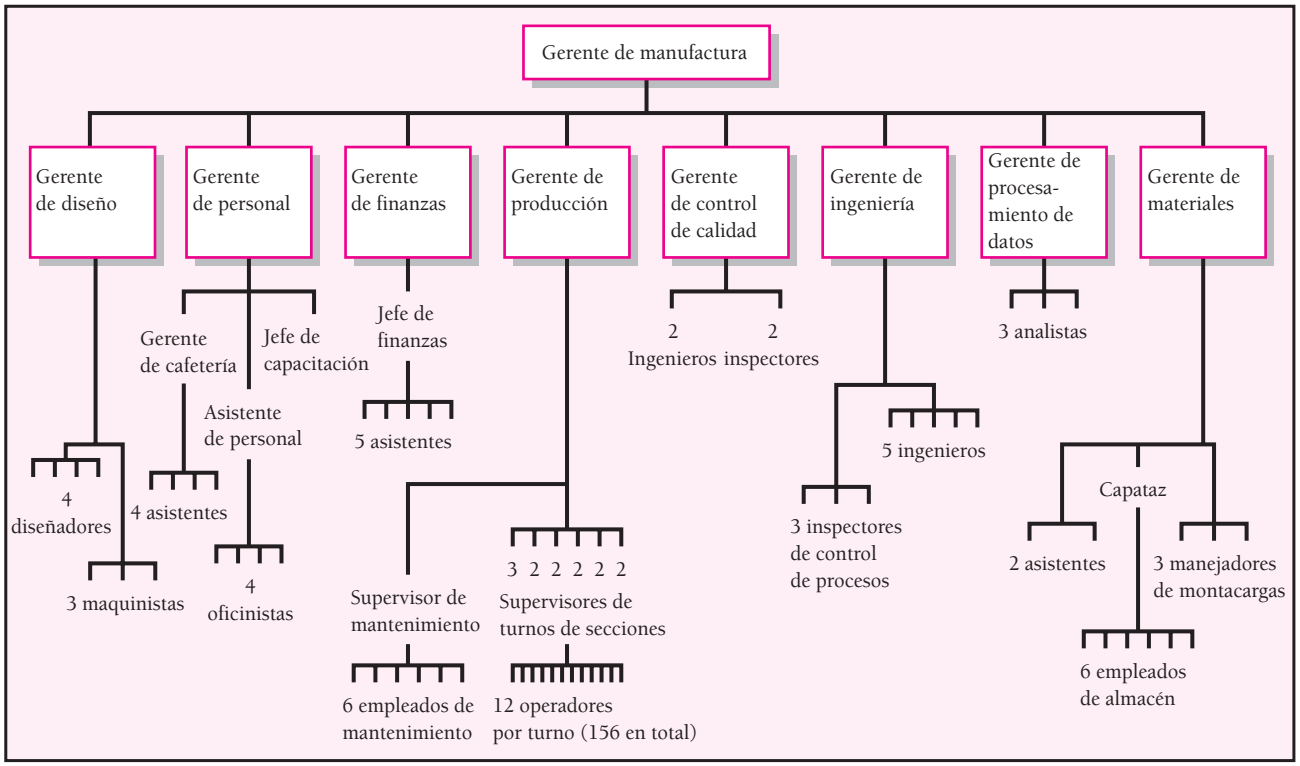
Antecedentes

L.E.S., Inc., es una compañía estadounidense grande dedicada a la manufactura y ventas de una amplia gama de productos eléctricos. La matriz está en Ohio y tiene cinco oficinas regionales de ventas y mercadotecnia. L.E.S. tiene 17 fábricas, concentradas particularmente en el noreste, y plantas nuevas en el sureste. Hay una cadena nacional de almacenes para atender al mercado estadounidense. Las operaciones de manufactura están organizadas por divisiones: energía y transmisión, componentes eléctricos y aparatos menores. Tres plantas fabrican los componentes eléctricos, como interruptores, conectores y relevadores. Una de esas plantas es L.E.S. (Worcerster).

Las instalaciones de Worcester consisten en una planta de manufactura en la que se arman grandes volúmenes de componentes eléctricos baratos para el sector eléctrico

Fuente: © Ann Cunliffe. Universidad de Nueva Hampshire. Reproducido con autorización.

FIGURA 11.6 **Organigrama de L.E.S., Inc. (Worcester): 236 empleados**



y de cómputo. En los últimos tres años, la planta de Worcester duplicó el número de trabajadores en respuesta al crecimiento acelerado de las ventas (véase el organigrama en la figura 11.6).

Hay seis secciones de producción:

Sección 1: armadores de conectores y cables

Secciones 2 y 3: interruptores, relevadores y cronómetros

Secciones 4 y 5: componentes de tableros de circuitos

Sección 6: armadores de interruptores de circuitos

En las secciones 2 a 6 se trabajan dos turnos, y en la sección 1, tres turnos. Cada turno tiene su supervisor. La mitad de los operadores de producción tiene menos de un año en la compañía. Sólo cuatro supervisores de los turnos de las secciones tienen más de dos años de servicio, y sólo dos de ellos han recibido capacitación en supervisión.

Personajes principales

Gerente de manufactura

Martin Collins; maestría en administración de empresas, 44 años. Tiene la responsabilidad general de la planta de Worcerster. Rinde cuentas al vicepresidente de la división en Ohio. Martin ha sido gerente de manufactura durante seis años. Antes de ocupar este puesto, trabajaba en la matriz.

Gerente de producción

John Drummond; no tiene estudios formales; 49 años. John ha trabajado 15 años en la planta, cuatro como supervisor y los últimos 11 como gerente de producción. Es responsable de las seis secciones de producción y su mantenimiento. Su puesto consiste en planear los horarios de trabajo, enfrentar los problemas cotidianos de la producción, y dar mantenimiento al equipo y un taller para construir y modificar equipos según los planes del departamento de diseño.

Gerente de control de calidad

Mike Peterson; posgrado en ingeniería eléctrica, 43 años. Mike ha trabajado en el control de calidad de la planta durante por lo menos 12 años y verifica que se cumplan las normas de calidad mediante la inspección de los productos terminados antes de despacharlos al almacén. También es responsable de la inspección de entrada de materiales nuevos.

Gerente de ingeniería

Chris Brooks; posgrado en ingeniería eléctrica; maestría en administración de empresas, 35 años. Es la única mujer del equipo gerencial. Hace tres años fue reclutada de fuera de la compañía por el gerente de manufactura. Es responsable del desarrollo de productos nuevos, el mejoramiento de los métodos de manufactura y la resolución de

problemas técnicos en los departamentos de producción. También tiene responsabilidades de control de procesos. Casi todos los proyectos que se relacionan con las dos últimas actividades se generan internamente y son importantes para mantener la competitividad de L.E.S. El departamento de producción depende en buena medida de las capacidades técnicas del departamento de ingeniería para que las operaciones transcurran sin interrupciones.

Gerente de materiales

Rich Sweeney; experiencia, 39 años. Tiene seis años en el puesto. Planea la producción y garantiza las existencias precisas de los materiales para elaborar los pedidos de los clientes. También es responsable de ejecutar los planes de requisitos de manufactura para optimizar y controlar los inventarios de materiales.

Gerente de diseño

Bob Lemire; posgrado en ingeniería mecánica, 30 años. Ha trabajado un año en L.E.S. (Worcester). Es responsable del diseño de equipo nuevo y la modificación del anterior. Este departamento colabora estrechamente con el departamento de mantenimiento.

Objetivos del equipo

Los objetivos del año se fijan en el seminario anual del equipo gerencial anotado arriba. El gerente de manufactura identificó los objetivos y, después de un análisis breve, el equipo los aceptó. En estos pasajes del plan se revelan las prioridades de la compañía para este año:

> Estamos en una época muy competida en la que debemos reducir los costos para sobrevivir. Parte de esta actividad consiste en incrementar la productividad mediante la introducción de procesos de manufactura más eficientes. En particular, lo anterior consiste en instalar equipo y procesos nuevos, modificar el equipo actual y aprovechar con mayor eficiencia ese equipo para mejorar la producción, aumentar la calidad y reducir los desperdicios.
>
> Es en extremo importante para nuestro éxito general que realicemos nuestras actividades en equipo. La compañía sólo mantendrá y mejorará su liderazgo de productos con la dedicación de un esfuerzo de equipo.

Actualmente hay varios problemas de producción en la planta, que han provocado retrasos en las entregas a los clientes. El equipo gerencial identifica estos problemas como:

1. Tasa elevada de desperdicios: 15 por ciento de productos y materiales desechados en todas las secciones.
2. La sección 1 trabaja las 24 horas del día, lo que no deja margen para satisfacer el exceso en la demanda.
3. Problemas de calidad que requieren que los productos vuelvan a procesarse para cumplir con las normas.

La semana pasada se envió el siguiente memorando:

Memorando

De: M. Collins
Para: J. Drummond
M. Peterson
C. Brooks
R. Sweeney
B. Lemire

JUNTA DE MANUFACTURA

Como saben, tenemos varios problemas que repercuten en el rendimiento de la planta. Organicé una junta para el próximo lunes a las dos de la tarde con el fin de evaluar la situación y encontrar algunas soluciones a nuestros problemas. La situación llega a un punto crítico y tenemos que actuar rápido. Les suplico que no dejen de asistir.

La junta directiva

Martin Collins (gerente de manufactura): "Gracias por venir. Como saben, tenemos varios problemas que debemos resolver para elevar los niveles de productividad y satisfacer la demanda actual y futura del mercado. Tenemos que mejorar la eficiencia de la manufactura y hay dos problemas fundamentales por considerar: el primero es que la productividad no es buena. Tenemos más empleados, pero parecen menos eficientes. En segundo lugar, hay varios proyectos que no hemos terminado ni terminaremos en los plazos que quisiéramos."

"En el ambiente actual, no podemos darnos el lujo de continuar así. Tenemos que abordar ya estos problemas. Quizá podamos empezar evaluando la situación actual."

"El problema es que tenemos demasiado trabajo —dijo John (gerente de producción)—. Tenemos que producir cada vez más con las mismas secciones. La sección 1 ya trabaja a toda su capacidad las 24 horas del día, siete días a la semana. Necesitamos más equipo. Mantenimiento y diseño trabajan para mejorar el equipo que tenemos, pero es un proceso lento con las interrupciones que tienen. Bob y yo ya lo comentamos y estamos de acuerdo en que eso nos ayudaría."

Bob (gerente de diseño) asiente en silencio.

"No creo que sea sólo eso, John. También tenemos problemas de calidad que hay que resolver", dijo Chris (gerente de ingeniería).

"No podemos comprar más equipo hasta que hayamos resuelto los problemas actuales —dijo Martin—. El énfasis es reducir costos además de mantener nuestra participación en el mercado."

John replicó: "El otro problema es que la mitad de los empleados empezó a trabajar con nosotros hace menos

de un año, de modo que no tiene mucha experiencia. Los supervisores no tienen grandes nociones sobre la programación del trabajo, así como casi todos nosotros no tenemos capacitación en producción. Tengo que pisarles los talones todo el tiempo para que terminen el trabajo a tiempo."

"¿Por qué no pedimos al departamento de personal que estudie la posibilidad de capacitar a quienes lo necesitan? —preguntó Chris—. Podemos tomar la capacitación como la base para aumentar la eficiencia individual."

"¿A qué horas crees que podemos sacarlos de la producción? —contestó John—. Ya tenemos bastantes problemas para cubrir los objetivos cuando todos trabajan."

"Es cierto", dijo Martin.

"Denme más operadores y quizá tenga tiempo", agregó John.

"Me parece que valdría la pena examinar las implicaciones para el equipo y el personal, así como la competencia de los operadores y los supervisores —dijo Chris—. No tiene sentido decir que necesitamos más operadores hasta que sepamos que aprovechamos con eficiencia a las personas y el equipo que tenemos."

"Es una idea. Pediré a personal que estudie las posibilidades. Su trabajo es evaluar las necesidades de empleados", dijo Martin.

"El otro problema es que no nos enfocamos en la calidad y el volumen de la elaboración de cada producto —Chris hizo una pausa—. Los operadores lo hacen, pero nadie más. Estamos todos más preocupados con nuestras propias funciones, vemos las cosas por separado, en lugar de concentrarnos en el producto como un todo."

"Sí —aceptó Mike (gerente de calidad)—. Así pasa con el control de calidad. Chris y yo dimos un procedimiento y un esquema de control para que lo usaran los supervisores, pero no va a funcionar si no tenemos un mecanismo formal para que el ingeniero, el técnico de control de procesos y el supervisor lo modifiquen para cada línea. Parece que falta comunicación entre ellos y el piso de producción, por mucho que los alentemos."

"Estoy de acuerdo —dijo Chris—. Parece que diversos empleados (supervisores, gente de mantenimiento, ingenieros de calidad e ingenieros que han participado en algún proyecto) han efectuado o mejorado soluciones a diferentes problemas. Como no se documentaron, cuando otras personas enfrentan un problema no saben que se encontraron esas soluciones y empiezan desde cero. Nos hace falta formalizar los procedimientos y la resolución de problemas."

"Sin duda que ayudaría", dijo Mike.

"Miren, les digo que necesitamos ser más flexibles en la producción —dijo John con firmeza, y se dirigió a Mike—: Tú sabes cómo era cuando empezamos; no había descripciones escritas de los puestos, todos sabían lo que tenían que hacer y lo hacían. Entonces no había problemas."

"Pero las cosas cambiaron", respondió Mike.

"Crecimos —terció John—. Por eso tenemos que ser más flexibles. Estoy seguro de que Rich está de acuerdo. Hablamos de eso ayer."

"Claro —dijo Rich (gerente de materiales)—. Y Martin siempre dice que necesitamos ser más flexibles."

"Acepto que en nuestro negocio tenemos que ser capaces de adaptarnos rápidamente a las demandas de los clientes para ser competitivos; pero podemos tener estructura y flexibilidad...", comenzó Chris.

"¿Eso aprendiste en tu curso de administración? —interrumpió John—. Vaya, Mike sabe que la producción sólo es eficaz si tenemos margen de maniobra. Ha trabajado aquí 12 años y sabe que hemos tenido muy buenos trabajadores que han encontrado soluciones muy creativas."

"Bueno... supongo que sí", dijo Mike sin mucho convencimiento.

"De acuerdo —dijo Chris—. Pero como esas soluciones no están documentadas ni formalizadas, tenemos cambios sobre cambios que pueden enmascarar el problema original. Una supervisora me decía ayer que casi nunca va el mismo trabajador de mantenimiento a arreglar los problemas de su sección. Cuando llegan, se van y ya nadie sabe. Cuando ocurre el siguiente problema viene otro empleado de mantenimiento y vuelve a empezar. Dice que pasa lo mismo en otras secciones y que a los trabajadores de mantenimiento les urge volver al taller a continuar con su trabajo. Es un área que se beneficiaría de la formalización..."

"¡La gente de mi departamento de mantenimiento hace su trabajo!", interrumpió John.

"Se sienten por encima de los demás, John", opinó Mike.

"Hacen un trabajo importante —contestó John— y les gustan las cosas como están."

"Pero se tardan en resolver los problemas porque no conocen bien los detalles de esa sección en particular —dijo Chris—. No son leales al producto."

"Mira, te lo diré otra vez: tenemos que ser flexibles", insistió John.

"De acuerdo, hay algo de eso. ¿Qué dicen del problema que tenemos de proyectos demorados? —preguntó Martin—. Es sobre todo un problema de ingeniería y calidad."

"¡Qué bueno que oigo que no sólo producción tiene problemas! —dijo John aparte en voz alta a Rick—. Me imagino que una maestría en administración de empresas no te da todas las respuestas."

Chris ignoró el comentario y afirmó: "Mis ingenieros se sienten tan frustrados como los demás por no cumplir con los plazos. Su trabajo se fragmenta y tienen que pasar de una tarea a otra por los problemas que surgen a lo largo del día. Esto nubla los proyectos de más largo plazo y sólo reciben atención los trabajos urgentes. Surgen conflictos porque las mismas personas trabajan en los proyectos de

mejora de largo plazo y los problemas cotidianos, que son prioritarios. ¿Qué piensas, Mike?"

"Estoy de acuerdo. Tenemos los mismos problemas, básicamente por las mismas razones —contestó Mike—. No podemos concentrarnos en los problemas de calidad de largo plazo por los problemas cotidianos..."

"Tenemos que sacar el producto, Mike —interrumpió John—. Ésa tiene que ser nuestra prioridad. Tenemos que cumplir con los pedidos de los clientes."

"Sí, pero no se olviden de que tenemos que retener a esos clientes y cumplir con las especificaciones de calidad. Tenemos que considerar los plazos medianos y largos", dijo Martin.

"Tenemos que ver cómo equilibrar los dos y reducir las demandas conflictivas. Mike y yo analizamos el problema y creo que sería útil separar los problemas de desarrollo de los problemas cotidianos", Chris miró a Mike para que la apoyara.

"¡Es imposible!", exclamó John.

"Puede hacerse —contestó Chris—. Necesitamos establecer un esquema de equipo. Podemos formar un pequeño grupo de desarrollo para que se ocupe de los problemas de mediano y largo plazos. Organizaríamos la producción en equipos. Cada sección tendría un equipo compuesto por el supervisor o los supervisores del turno, alguien de mantenimiento asignado permanentemente a esa sección, un ingeniero y un contacto con el departamento de calidad."

"Un inspector de calidad puede ocuparse de cada grupo de productos", agregó Mike.

"Para eso necesitaríamos más personal —dijo Rick—, y John y yo tenemos más que suficientes problemas sin tener que poner a trabajar a un equipo."

"De todos modos necesitamos más operadores, no más ingenieros ni inspectores de calidad. Lo que necesitamos son *productores*", dijo John.

"Nos daría más tiempo para estudiar nuestros problemas de calidad...", empezó Mike.

Martin dijo: "También necesitaríamos más dinero y un aumento inmediato en los costos."

Mike miró a todo el grupo. "Bueno, parece que no tiene futuro", dijo, y vio con gesto de disculpa a Chris.

Chris volvió a intentarlo: "Creo que debemos examinar la manera en que estamos organizados y nuestro esquema de personal. Es evidente que hay algo que hacemos mal y no creo que todo consista en problemas técnicos. Estoy segura de que seríamos más eficientes con sólo reorganizar los recursos que ya tenemos. También tenemos que insistir en la importancia de la calidad. Los operadores no pueden estar muy motivados si ven una tasa tan elevada de desperdicios. No hemos hecho casi nada al respecto."

"La única manera de que produzca más, es con más operadores", sostuvo John.

Chris se rindió, frustrada de que nadie escuchara sus argumentos.

"De acuerdo —dijo Martin—. Le pediré a personal que estudie nuestros recursos humanos. ¿Puedes hablar con ellos, John, y darnos un informe en la próxima junta? También les pediré que estudien las necesidades de capacitación de nuestros supervisores, aunque dudo que tengamos tiempo para cedérselos. Entre tanto, trataremos de resolver algunos problemas de calidad."

La junta se dio por terminada.

Chris habló con Mike a la salida. "¿Qué pasó contigo, Mike? Quedamos en que impulsaríamos el esquema en equipos."

"No se puede hacer mucho cuando John empieza —respondió Mike—. De todos modos, las cosas no van a cambiar."

"No van a cambiar si todos adoptamos una perspectiva de corto plazo —contestó Chris—. Martin sabe que necesitamos hacer algo, pero no está seguro de qué. Debimos impulsar las opciones que comentamos. Pensé que estabas de acuerdo con eso."

"Sí lo estaba...", dijo Mike.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son las principales causas de los conflictos en L.E.S., Inc.?
2. ¿Por qué los asistentes a la junta veían los problemas de manera diferente?
3. ¿Cómo habría que resolver la situación y el conflicto?

CAPÍTULO DOCE

Poder, política y facultamiento (*empowerment*)

Objetivos de aprendizaje

Después de terminar el capítulo 12, usted podrá:

- **Distinguir** entre los términos *influencia* y *poder.*
- **Identificar** cinco bases del poder personal.
- **Describir** tres formas de poder estructural.
- **Comentar** los conceptos de *impotencia* y *facultamiento.*
- **Identificar** las contingencias que influyen en el poder de las unidades de la organización.
- **Explicar** qué significa el término *ilusión del poder.*
- **Describir** varias tácticas de influencia frecuentes.
- **Analizar** los criterios para determinar el comportamiento ético.
- **Identificar** las consideraciones del ejercicio eficaz del poder.

El poder es una parte constante en la vida de las organizaciones.[1] Administradores y empleados generales lo ejercen. Manipulan el poder para alcanzar sus metas y, en muchos casos, para fortalecer sus posiciones. El éxito o fracaso de una persona al ejercer o reaccionar al poder se determina por sus conocimientos del poder: saber cuándo y cómo usarlo, y saber anticipar sus posibles efectos.[2] El objetivo de este capítulo es examinar el poder y sus usos en la organización. Veremos las fuentes o bases del poder, y la relación entre el poder y la política en la organización.

El concepto del poder

El estudio del poder y sus efectos es importante para entender cómo funcionan las organizaciones. Es posible interpretar como ejercicios de poder todos los intercambios y todas las relaciones sociales que se dan en una organización. Cómo se controlen las unidades y los individuos se relaciona con el tema del poder y la influencia.[3] Los términos *poder* e *influencia* se usan indistintamente en la bibliografía de la administración; sin embargo, hay una diferencia sutil, si bien importante, entre ambos. La **influencia** es una transacción en la que la persona A induce a la persona B a conducirse de cierta manera. Por ejemplo, si un empleado trabaja horas extra porque se lo pidió su jefe, el jefe influyó en el empleado.

Como la influencia, el poder comprende una relación entre dos personas. El politólogo Robert Dahl capta este importante enfoque en la relación cuando define el poder en estos términos: "A tiene poder sobre B en la medida en que consigue que B haga algo que de otro modo no haría".[4] ¿Cuál es la diferencia en esta definición del poder y nuestra definición anterior de influencia? El **poder** representa la capacidad de hacer que alguien haga algo; la influencia es el ejercicio de esa capacidad. Otra manera de enunciar la distinción es decir que el poder es el

potencial para influir, mientras que la influencia es poder en acción. Así, cabe tener poder (la capacidad de influir) pero no ejercerlo; en cambio, no es posible influir en nadie (inducirlo a comportarse de cierta manera) sin poder.

A menudo decimos que alguien tiene poder sobre algo. No es erróneo, pero hay que recalcar que el poder no es un atributo de una persona, sino un aspecto de una relación entre dos o más personas. Ningún individuo o grupo puede tener poder aislado; el poder debe darse en relación con otra persona o grupo. Si A tiene poder sobre B, se debe en parte a que B acepta que ello sea un aspecto de la relación entre ambos. En cuanto B ya no quiera que sea un elemento de la relación, A ya no tendrá poder sobre B ni podrá influir en su comportamiento. Así, es esencial *obtener, mantener* y *ejercer* el poder para influir en el comportamiento de las personas en las organizaciones.

Algunas relaciones de poder en las organizaciones son *simétricas.* Esto significa que las dos partes son iguales o tienen el mismo poder. Otras relaciones son *asimétricas*, es decir, una persona tiene más poder que la otra. La simetría es una propiedad que cambia con el tiempo, según las personas o grupos ganan o pierden poder.[5] Para entender cómo cambia el poder, es importante saber de dónde proviene.

¿De dónde viene el poder?

El poder se obtiene de varias maneras en una organización. Como el poder facilita la adaptación de la organización a su medio, las personas y grupos que la componen y pueden colaborar en esa adaptación son quienes detentan el poder. Dos categorías importantes del poder en la organización son el poder *personal* y el *estructural*, cada uno procedente de diversas fuentes. Pero entremos en detalles.

Poder personal

En el texto considerado clásico de la bibliografía administrativa y del comportamiento organizacional, John French y Bertram Raven postulan cinco fuentes o bases del poder personal: legítimo, de recompensa, coercitivo, experto y referente.[6] Como veremos, estas fuentes no están uniformemente al alcance de todos los miembros de una organización.

Poder legítimo

poder legítimo
Capacidad de influir derivada del puesto del administrador en la jerarquía de la organización. Los subordinados creen que es su "deber" obedecer.

autoridad
Capacidad de influir en los demás basada en el poder percibido de la posición y la función en la organización.

El **poder legítimo** es la capacidad de una persona para influir en los demás por el lugar que ocupa en la organización. El poder legítimo o de la posición, como también se llama, procede del puesto en sí; es decir, la organización da a un individuo que ocupa una posición, el derecho de influir (mandar) en otros determinados individuos. Este poder formal es lo que llamamos **autoridad.** Las órdenes de un gerente en una posición de autoridad se obedecen porque tiene el poder legítimo para mandar a ciertos subordinados de puestos inferiores. No acatar las órdenes deja al infractor sujeto a un castigo, así como no seguir las directivas legales de la sociedad lo sujeta a una detención o multa. La autoridad organizacional tiene las características siguientes:

1. *Está investida en la posición de una persona.* Un individuo tiene autoridad por el puesto que ocupa, no por ninguna característica personal.
2. *Es aceptada por los subordinados.* El individuo en una posición legítima de autoridad, la ejerce y es obedecido porque tiene un poder legítimo.
3. *La autoridad se ejerce en sentido vertical.* La autoridad se impone de arriba abajo en la jerarquía de una organización.

Poseer poder legítimo, o autoridad, no significa que los subordinados del individuo con autoridad obedecerán todas sus órdenes. Para que un subordinado obedezca una orden de su superior se requiere que esa orden esté en la zona de indiferencia del subordinado. La expresión *zona de indiferencia* se explica como sigue: si todas las órdenes que un superior puede dar a un individuo se dispusieran según su aceptabilidad por parte de éste, algunas serían aceptables sin más, en tanto que otras serían simplemente inaceptables. Por ejemplo, si un gerente pide a una subordinada que termine su informe de gastos, es una orden aceptable y se ubica en la zona de indiferencia; es decir, la empleada es indiferente a la solicitud, en lo que atañe a la cuestión de la autoridad de su jefe.

Sin embargo, si el jefe le pidiera que anotara gastos en los que no incurrió o que, en general, falseara el informe de gastos, esta solicitud puede quedar fuera de la zona de indiferencia. Quizá la empleada decida no obedecer porque ya no es indiferente en lo que respecta a tal orden. La zona de indiferencia de una persona es más o menos ancha, según varios factores, como la medida en que el jefe tenga otra fuente de poder aparte de la autoridad.

Poder de recompensa

poder de recompensa
Influencia sobre los demás basada en la esperanza de un premio.

El **poder de recompensa** se basa en la capacidad de una persona de premiar a un subordinado por obedecerla. Ocurre cuando alguien posee un recurso que el otro quiere y está dispuesto a cambiarlo por cierta conducta. El poder de recompensa sirve como respaldo del poder legítimo. Si los seguidores valoran las recompensas concretas o potenciales que su gerente puede darles (reconocimiento, un buen trabajo, un aumento, la oportunidad de asistir a un programa de capacitación, etc.), responden a órdenes, peticiones e instrucciones. Pero observe que si lo que ofrece el gerente como recompensa no posee valor para el individuo, no es probable que influya en el comportamiento.

Poder coercitivo

poder coercitivo
Influencia sobre los demás basada en el miedo.

Lo contrario del poder de recompensa es el **poder coercitivo,** el poder de castigar. Los seguidores obedecen por miedo. Un gerente puede congelar un ascenso o criticar el mal desempeño de un subordinado. Estas prácticas y el temor que inducen son poder coercitivo. Desde luego, no hay que ocupar una posición de autoridad para tener poder coercitivo. Por ejemplo, el miedo al rechazo de los compañeros por no obedecer a sus peticiones representa poder coercitivo, aunque los compañeros no tengan autoridad formal.

Poder experto

poder experto
Capacidad de influir relacionada con alguna destreza, habilidad especial o conocimientos.

Una persona tiene **poder experto** cuando posee una habilidad especial que reviste mucho valor. Los expertos tienen poder aunque su posición formal en la jerarquía de la organización sea baja. Una persona puede poseer habilidades en materias técnicas, administrativas o personales. El vendedor que tiene un toque para abrir cuentas nuevas, el escritor de software que siempre tiene una solución elegante para las imperfecciones de un programa, el rector universitario que siempre colecta más dinero, todos tienen una mayor capacidad de influir en los demás por sus habilidades especiales. Cuanto más difícil sea sustituir a un especialista, más poder experto posee. Sin embargo, el poder experto no es ilimitado: en ocasiones, la pericia no concede a los individuos tanto poder como creen. Así se ejemplificó con nitidez en el recuadro Encuentro Organizacional sobre la Organización de Controladores Profesionales de Tráfico Aéreo y el presidente de Estados Unidos.

El poder experto es una característica personal, en tanto que el poder legítimo, de recompensa y coercitivo están prescritos por la organización.

MAL CÁLCULO DE PODER

Llega a ser difícil atinar a quién sostiene el equilibrio del poder en una relación entre dos partes. Incluso las medidas consideradas objetivas pueden resultar muy subjetivas, por lo cual es fácil sobrestimar o subestimar el poder propio o el de una persona o grupo. En una lucha de poder, equivocarse al calcular el propio poder en relación con el del oponente trae consecuencias que van de lo nimio a lo catastrófico. En lo que algunos llaman el mayor error de cálculo del poder en la época moderna, las consecuencias fueron catastróficas para más de 11 000 personas que, además de perder su trabajo, quedaron proscritas para siempre de su profesión.

Lo que pasó fue esto: el 31 de agosto de 1981, 11 500 controladores afiliados a la Organización de Controladores Profesionales de Tráfico Aéreo (*Professional Air Traffic Controller Organization,* PATCO) abandonaron su puesto. Los conflictos entre la PATCO y la Dirección Federal de Aviación de Estados Unidos llegaron a su punto de mayor tensión en el verano. A pesar de que los controladores tienen la prohibición legal de ir a la huelga, la vasta mayoría de los agremiados de PATCO se dieron un paseo.

Cuando el presidente de Estados Unidos, Reagan, anunció que después del periodo de gracia de 48 horas serían despedidos todos los controladores que sostuvieran la huelga, sólo unos cuantos volvieron a su trabajo. La misma evaluación de la fuerza de su "poder experto" que los llevó a estallar la huelga los hizo calificar de fanfarrón al presidente. La PATCO pensaba que sus miembros, por sus conocimientos y habilidades especializadas, así como por el papel esencial que desempeñaban en la aviación, equilibrarían el poder. Su premisa era que sin controladores, el tráfico aéreo de su país se detendría y ningún presidente (sobre todo uno que tenía apenas siete meses en el puesto) permitiría que sucediera.

Como quedó claro, fue un cálculo equivocado. El presidente llevó adelante sus intenciones y más de 11 000 controladores perdieron su trabajo. La PATCO perdió el derecho a representar a los controladores y simplemente dejó de existir. Como el gobierno federal de Estados Unidos emplea a prácticamente todos los controladores, no había otro trabajo para ellos. En un caso de poder legítimo frente al poder experto, el último no sólo perdió, sino que quedó destruido por completo.

Poder referente

poder referente
Poder basado en la identificación de un subordinado con su supervisor.

Muchos individuos se identifican y se dejan influir por una persona por su personalidad o su comportamiento. El carisma de una persona es la base del **poder referente.** Una persona con carisma es admirada por sus características. La fuerza del carisma de una persona indica su poder referente. El *carisma* es un término que suele aplicarse a políticos, locutores o figuras del deporte. Además, algunos administradores son considerados muy carismáticos por sus subordinados. Un líder carismático, como Jack Welch, que estuvo en General Electric, o Herb Kelleher, de Southwest Airlines, pueden motivar a toda una organización. En el capítulo 15 estudiaremos con detalle algunos aspectos del liderazgo carismático.

Las cinco fuentes del poder personal se dividen en dos categorías fundamentales: organizacionales y personales. El poder legítimo, el de recompensa y el coercitivo se confieren por parte de la organización, del puesto o de pautas específicas de trato entre personas. El poder legítimo de una persona puede cambiar si se transfiere al empleado, se reelabora la descripción del puesto o se reduce el poder en una reestructuración de la organización. Por otro lado, el poder experto y el referente son muy personales; son el resultado de las habilidades o el estilo del individuo y radican en él, no en la organización.

Estos cinco tipos de poder personal no son independientes. Por el contrario, una persona puede usar estas fuentes de poder en varias combinaciones. Por ejemplo, algunas investigaciones revelan que cuando los subordinados creen que aumenta el poder coercitivo de un gerente, también perciben una reducción de los poderes de recompensa, referente y legítimo. Por último, no se reciben de la misma manera las diferentes fuentes de poder. Algunas generan más respuestas positivas que otras. En el recuadro Indicador de la administración siguiente se da más información.

Poder estructural

A menudo, la estructura de la organización confiere poder. Las fuentes estructurales del poder son resultado más de la naturaleza del sistema social de la organización que de los

Indicador de la administración

RESPUESTAS DE LOS SUBORDINADOS A LAS FUENTES DE PODER

En igualdad de circunstancias, los subordinados reaccionan de manera distinta a las fuentes de poder. Cuando ejerza el poder, tenga presentes las siguientes generalizaciones sobre las cinco fuentes del poder personal:

1. El ejercicio del poder *legítimo* o *de recompensa* traerá el acatamiento, que significa que los empleados obedecerán lo que les pida, pero no es de creer que harán más que el mínimo esfuerzo necesario.
2. El ejercicio del poder *coercitivo* puede generar resistencia, que significa que los subordinados sólo finjan que obedecen lo que les pide, y aun que se resistan francamente.
3. El ejercicio del poder *experto* o *referente* incita el compromiso, que significa que los subordinados se esfuerzan por cumplir lo que les pide y quizá hasta excedan sus solicitudes.

Recuerde que estos resultados son generales y que cada situación es diferente. Sin embargo, lo anterior indica que incluso cuando se tiene la autoridad (poder legítimo) para ordenar que se haga algo, la influencia del poder experto o referente rinde mejores resultados.

atributos de un individuo.[7] La estructura de una organización es el mecanismo de control con que ésta se rige. En la disposición estructural de la organización, la discreción para decidir se asigna a varios puestos. Asimismo, la estructura afecta notablemente los esquemas de comunicación y la transmisión de la información en el sistema. Así, la estructura de la organización produce poder y autoridad formales al especificar que unos individuos realizan determinados trabajos y toman ciertas decisiones. La estructura también tiene fuertes repercusiones en el poder informal por sus efectos en la información y la transmisión de la comunicación en el sistema.

Un ejemplo ilustrará el concepto. En el Bank of America, quienes ocupan los puestos de "ejecutivo de crédito" poseen poder formal y autoridad (por ejemplo, el poder de rechazar solicitudes de préstamos) en virtud del papel que representan en la estructura del banco. Los gerentes de "servicio a clientes" ejecutan otras funciones y, por ello, tienen otras formas de poder formal y autoridad (por ejemplo, el poder de dar a un cliente un reembolso de la comisión por un cheque rebotado). El poder que poseen estos empleados proviene de la estructura organizacional del banco. Además, tanto los ejecutivos de crédito como los gerentes de servicio a clientes pueden reforzar su poder informal al conectarse al flujo de la información en el sistema del banco.

Es importante observar que toda organización tiene su estructura única y, como tal, el poder se distribuye de maneras diferentes. Las organizaciones con pocos niveles de administración entre los clientes y el liderazgo ven un mayor equilibrio de poder entre los empleados que en las organizaciones tradicionales de muchos niveles con varias capas administrativas. En contraste, en estas organizaciones con varias capas de administración y una estructura jerárquica es más probable que se den grandes diferencias en la distribución del poder (es decir, los administradores de nivel superior en la estructura tendrán un poder mucho mayor que los de nivel inferior).

Ya hablamos del vínculo entre el puesto formal y el poder y la autoridad. De la posición de una persona se derivan ciertos derechos, responsabilidades y privilegios. Ahora bien, hay otras formas de poder estructural que atañen a los recursos, decisiones e información.[8]

Recursos

Kanter afirma de manera muy convincente que el poder se deriva 1) del acceso a los recursos, información y apoyo, y 2) de la capacidad de conseguir la cooperación para hacer el trabajo necesario.[9] El poder se da cuando una persona tiene abiertos los canales de los recursos: dinero, recursos humanos, tecnología, materiales, clientes, etc. En las organizaciones, los recursos vitales se distribuyen en líneas descendentes por la jerarquía. El director tiene más poder de asignar recursos que los gerentes que le siguen en la jerarquía. El administrador de nivel inferior recibe los recursos que le conceden los de nivel superior. Con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas, la alta gerencia (presidentes, vicepresidentes, directores) reparten los recursos de acuerdo con el desempeño y la obediencia. Así, un administrador de alto nivel tiene poder sobre uno de nivel inferior porque éste debe recibir desde arriba los recursos para cumplir las metas.

Poder de decisión

El grado en que los individuos o unidades (como un departamento o un grupo con un proyecto especial) inciden en la toma de decisiones es señal del poder que adquirieron. Una persona o unidad con poder puede influir en el proceso de la toma de decisiones, en las opciones que se consideran y en el momento en que se toma la decisión.[10] Los individuos que influyen en

EL EXPERTO DEL PODER Y LAS LUCHAS DE PODER EN HYUNDAI

Un pleito familiar en Hyundai Group, el mayor conglomerado de Corea, acaba de terminar con una victoria de Chung Mong-Hun, que ha sido el director de Hyundai Electronics Industries e Hyundai Engineering & Construction.

El fundador de Hyundai y presidente honorario Chung Ju-Yung nombró sucesor del grupo a Mong-Hun, su quinto hijo, en tanto que el hermano mayor de éste, Chung Mong-Koo, dirige la unidad automovilística, que incluye a Hyundai Motors, Kia Motors e Hyundai Precision.

Sin embargo, la lucha entre los dos hijos de Chung por el control del conglomerado ha manchado la imagen del grupo. Los observadores dicen que Hyundai Group prácticamente quedó dividido en dos conglomerados menores en la lucha de poder. No es probable ningún acuerdo entre Mong-Koo y Mong-Hun, aunque el llamado presidente rey, el fundador Chung Ju-Yung, apaciguó por un tiempo esta lucha de poder.

Los observadores señalan que la disputa es el preludio de una tragedia en la familia Hyundai. En el peor de los casos, algunos pronostican que puede tener lugar una batalla legal cuando muera el fundador, de 85 años.

De acuerdo con el plan de reestructuración que el grupo entregó al gobierno y a los bancos acreedores, Hyundai se separará de la división de autos en la primera mitad del año. A continuación vendrá un adelgazamiento de la división de industrias pesadas y la de electrónica.

El sexto hijo de Chung, Mong-Joon, se ocupará de Hyundai Heavy Industries, mientras que las unidades de electrónica y finanzas serán controladas por Mong-Hun, presidente oficial del grupo.

El pleito entre los dos hermanos inició por controlar las unidades financieras. No está claro si Mong-Hun podrá tomar el control de las empresas de finanzas porque hay suficiente tiempo para que las retome Mong-Koo en los próximos dos años, cuando se separarán del grupo.

Algunos observadores especulan que el presidente rey ha permitido deliberadamente que los dos hijos compitan por la propiedad de los negocios financieros. La condición física de Chung es saludable para su edad, pero hay sospechas crecientes de que algo no anda bien con su buen juicio. Esto podría orillar al grupo a una situación crítica. La división financiera de Hyundai es fuerte.

Hasta hace tres o cuatro años, las compañías financieras del conglomerado eran intérpretes de segunda fila. Ahora, Hyundai controla nueve instituciones financieras, entre ellas Hyundai Securities, Hyundai Investment Trust & Securities, Hyundai Life Insurance, Hyundai Futures y Hyundai Technology Financing.

Hyundai Securities, Hyundai Investment & Securities y Hyundai Finance Corporation son líderes en sus respectivos campos. Además, Hyundai Life Insurance expande sus negocios en anticipación a la ríspida competencia entre aseguradoras del país. Fuentes del sector afirman que la propiedad de las unidades financieras no quedará en claro en el futuro inmediato.

Entre los seguidores del nuevo presidente del grupo Mong-Hun están el presidente de Hyundai Securities, Lee Ik-Chi, el de Hyundai Engineering & Construction Kim Yoon-Kyu y el jefe del equipo de reestructuración de Hyundai Group, Kim Jae-Soo. Todos son ex secretarios del presidente honorario Chung. Los enterados dicen que Lee representó un papel decisivo al cambiar el equilibrio del control del grupo de Mong-Koo a Mong-Hun. Por otro lado, Kim Yoon-Kyu es el hombre que controla el proyecto de cooperación económica de Hyundai con Corea del Norte a nombre de Chung Ju-Yung.

En medio de la batalla entre los dos hermanos, Mong-Hun, con 13.44 por ciento de acciones en Hyundai Merchant Marine, no fue nombrado uno de los directores de la compañía. Es digno de notarse, pues Hyundai Merchant Marine es el mayor accionista de Hyundai Securities, con 16.63 por ciento.

Cuando llegó al puesto de presidente de Hyundai Group, Mong-Koo expresó su firme intención de reforzar las unidades financieras. Es posible que necesite el apoyo de esas unidades para impulsar Hyundai Motors y materializar su meta declarada de convertirla en una de las primeras cinco compañías automovilísticas del mundo.

Por esta razón, acaso venga un segundo combate en el diferendo entre Mong-Koo y Mong-Hun por la propiedad de la división financiera. Hay una posibilidad de que las unidades financieras se operen de forma independiente por gerentes profesionales, mientras que Mong-Koo dirige las unidades automovilísticas y Mong-Hun controla los negocios de construcción y electrónica.

De cualquier modo, es seguro que la imagen de Hyundai se empañará aún más mientras continúe la lucha por el poder. Los observadores advierten que la pérdida del prestigio del grupo repercutirá en otros *chaeboles* familiares, como Samsung, SK y LG, cuyas posiciones se vinculan a la reputación general de Corea.

Fuentes: Adaptado de Jong-Kwan Kim, "An Estimation of the Productive Efficiency of Chaebols of Korea and Their Reform", en *International Journal of Social Economics,* 29, núm. 5 3/4 (2002), pp. 172-187; y "Brother's Battle for Control Is Costly to Conglomerate", en *Business Korea,* abril de 2000, pp. 12-13.

el proceso de toma de decisiones y sus resultados no siempre tienen autoridad formal. Por ejemplo, en las investigaciones se ha demostrado que Eleanor Roosevelt, esposa del presidente estadounidense Franklin Delano Roosevelt, ejercía una influencia política informal sobre el Congreso de aquel país aunque no fuese una funcionaria electa.[11] No tenía autoridad formal, pero le gustaba influir en ciertas decisiones tomadas por el Congreso. En otros casos, los individuos con autoridad formal ejercen un poder de decisión. Cuando Richard J. Daley era alcalde de Chicago, era reconocido como experto en el ejercicio del poder. No sólo influía en el proceso de toma de decisiones, sino que también tenía el poder de señalar qué decisiones tenían la prioridad en el consejo municipal y cuándo se tomaban. Era un político poderoso porque se le consideraba un experto en el control de cada fase de las decisiones importantes. Otro ejemplo de experto del poder en acción es el fundador y presidente de Hyundai, Chung Ju-Yung, y sus dos hijos (véase el recuadro de CO global).

Poder por información

Algunos expertos consideran que el conocimiento es más poderoso que cualquier otro componente de la estructura de una organización. El *conocimiento* se define como una conclusión o análisis derivado de datos e información.[12] Los datos son hechos, estadísticas y detalles; la información, el contexto en que se sitúan los datos.

Microsoft, Dell, Wal-Mart, Cisco Systems, Nestlé y Nortel no se hicieron compañías prominentes y rentables porque fueran más ricas que Apple, General Foods o Sears. Utilizaron y aprovecharon mejor su capital intelectual. Es decir, estas empresas utilizaron los conocimientos, información, experiencia y creatividad de los empleados para adquirir una ventaja competitiva en sus sectores económicos.

Un excelente comercial de televisión de Federal Express ilustra que el conocimiento y la información son activos valiosos para la organización. Ahí, un jefe agresivo y ceñudo entra apresuradamente al lugar y regaña a una empleada porque le acaban de informar que un paquete no llegó a tiempo. La queja de un cliente acicateó su enojo. El jefe sigue reprendiendo a la empleada, que escribe en el teclado de su computadora. Al final, la empleada anuncia que ve en la pantalla que el paquete llegó y se firmó de recibido a cierta hora. Todos sus compañeros lanzan vivas. Ella tenía el conocimiento y la información que detuvieron las pestes del jefe. Los empleados y clientes de Federal Express pudieron rastrear el paquete al instante; el seguimiento (información) proporcionó el conocimiento del momento en que se entregó.[13]

Tener acceso a información y conocimientos pertinentes e importantes es poder. En general, los contadores no tienen un poder personal sólido o visible en la organización, pero lo tienen porque controlan información importante. La información es la base de las buenas decisiones. Así, quienes poseen la información necesaria para tomar buenas decisiones, tienen poder. La posición del contador en la estructura de la organización acaso no retrate con fidelidad el poder que ostente. Una verdadera imagen del poder de una persona la da no sólo su posición, sino también su acceso a la información pertinente.

En las organizaciones, varias situaciones son fuente de poder o impotencia (de no adquirir poder). El gerente poderoso existe porque asigna los recursos necesarios, toma decisiones cruciales y tiene acceso a información importante.[14] Hace que las cosas pasen. En cambio, el gerente impotente no tiene recursos, información ni prerrogativas de toma de decisiones que se requieren para ser productivo. En la figura 12.1 se presentan algunas de las señales y fuentes de impotencia más comunes de los administradores de primera línea, empleados profesionistas y altos ejecutivos. En la figura se indica que, por ejemplo, un administrador de primera línea puede manifestar varias señales de impotencia, como supervisar estrechamente o no preocuparse por capacitar o desarrollar a los subordinados. Si estas señales se prolongan, es probable que el individuo sea impotente.

FIGURA 12.1 **Señales y fuentes de impotencia**

Fuente: Reimpreso con autorización de la *Harvard Business Review.* Adaptado de "Power Failures in Management Circuits", por Rosabeth Moss Kanter, julio-agosto de 1979, p. 73. Copywright © 1979 por President and Fellows of Harvard College; todos los derechos reservados.

Posición	Señales	Fuentes
Supervisores de primera línea (p. ej., gerente)	Supervisan muy estrechamente; no capacitan a sus subordinados; no se inclinan lo suficiente al equipo administrativo; prefieren trabajar solos	Ocupan puestos rutinarios y reglamentados; pocas líneas de comunicación; pocas oportunidades de progresar para ellos y sus subordinados
Profesionistas (abogado de la corporación, especialista en personal o recursos humanos)	Crean islas y se instalan como expertos; usan normas profesionales para juzgar el trabajo que los distingue de los demás; se resisten al cambio y ya no corren riesgos	Sus tareas de rutina son anexos del verdadero trabajo de línea; carrera obstaculizada suplantada por asesores externos para las tareas no rutinarias
Altos ejecutivos (director ejecutivo, vicepresidente)	Horizonte de corto plazo; subrayan los sistemas de comunicación vertical; premian a los seguidores que piensan como ellos; no aceptan a quienes llevan malas noticias	Líneas de abasto incontrolables; líneas de comunicación escasas o bloqueadas sobre los niveles administrativos; menos apoyo por dudas de legitimidad

Facultamiento

El comisionado de policía de Nueva York manda a 44 000 hombres y mujeres armados. Según cualquier definición, es una posición de poder. Durante sus dos años en el puesto, William Bratton combatió vigorosamente a la delincuencia en Nueva York e inculcó esta pasión en las filas de los oficiales de la policía de esa ciudad. Como sólo ascendía a los comandantes que compartían su visión sobre la reducción de la delincuencia, las ideas, normas y enseñanzas de Bratton trajeron una caída de 70 por ciento en los homicidios y de 46 por ciento en los delitos graves de Nueva York de 1993 a 1998.[15] Sin embargo, no alcanzó estos logros porque hubiera acumulado mucho poder, sino porque cedió buena parte de ese poder al conceder autoridad para tomar decisiones a niveles inferiores en la jerarquía de la organización. Así, brindó facultamiento a los oficiales de la delegación para que emprendieran acciones que antes sólo se hacían en la oficina del comisionado.[16] Conger y Kanungo definieron el **facultamiento** como "un proceso para cultivar los sentimientos de eficacia de los miembros de la organización por medio de la identificación de las condiciones que favorecen la impotencia, para eliminarla tanto con normas formales de la organización como por técnicas informales para ofrecer información sobre esa eficacia".[17]

facultamiento
Alentar y ayudar a individuos y grupos para que tomen decisiones que afectan su entorno laboral.

A pesar del sentido común de proporcionar facultamiento a los empleados, hay varias razones de que no se haya universalizado; por ejemplo:

1. Los administradores tienen miedo de perder poder, control y autoridad.
2. Los empleados no son capaces de tomar decisiones responsables.
3. Ya se intentó el facultamiento en los empleados y resultó un fracaso.
4. Compartir información reservada significa filtrar ideas, planes y conocimientos a la competencia.
5. No todos quieren contar con facultamiento. Quienes se resisten, se aíslan, se desadaptan y dejan de ser miembros de equipos en la mente e impresiones de quienes abogan por el facultamiento.[18]

Pese al escepticismo y las resistencias de las cinco razones anteriores, aprovechar el facultamiento como medio para fortalecer las capacidades y la dedicación de los empleados es una de las mayores dificultades que enfrentan hoy los administradores.[19] El facultamiento en la organización es secuencial. La primera etapa consiste en identificar las condiciones que llevan a una parte de los miembros de la organización a sentirse impotentes. Estas condiciones se originan en factores de la propia organización (mala comunicación o recursos muy centralizados), estilos administrativos (como autoritarismo), sistemas de recompensas (premios que no se basan en los méritos, incentivos de poco valor) o la naturaleza del trabajo (poca variedad de las tareas, metas de desempeño poco realistas).

Los diagnósticos realizados en la primera fase llevan a la instrumentación de las estrategias y técnicas orientadas hacia el facultamiento en la segunda etapa. La administración participativa, programas de fijación de metas, sistemas de pago por méritos y enriquecimiento de los puestos mediante el rediseño son ejemplos de actividades de facultamiento. Estos programas pretenden cumplir dos objetivos en la primera etapa. Uno es tan sólo eliminar las condiciones identificadas en la primera fase como causas de la sensación de impotencia. El segundo y más importante objetivo es dar a los subordinados información sobre su eficacia. Los individuos que se sienten muy eficaces son confiados y seguros, y piensan que tendrán éxito en las actividades que emprendan.

Recibir esa información produce sentimientos sobre el contar con facultamiento en la cuarta etapa, porque al aumentar la sensación de eficacia se refuerzan las expectativas de esfuerzo y desempeño. Recordará que cuando expusimos la teoría de las expectativas en el capítulo 5 dijimos que esto equivale a incrementar la probabilidad percibida de tener un buen desempeño por medio del esfuerzo. Por último, los sentimientos reforzados de facultamiento de la cuarta etapa se traducen en comportamientos en la última etapa, la quinta. Estas consecuencias conductuales del facultamiento incluyen una mayor actividad dirigida a la terminación de las tareas.

Indicador de la administración

AUMENTE SU EFICACIA AL DELEGAR FACULTAMIENTO A LOS DEMÁS

1. Cuando delegue responsabilidad, verifique que también delega la autoridad correspondiente.
2. Apréstese a renunciar a su papel gerencial de "padre" y a asumir un papel de "socio".
3. Asegure a sus subordinados con palabras y obras que no hay nada malo en cometer errores.
4. Es importante compartir la información. Los empleados con atribuciones y facultades para actuar deben tener suficiente información para ver "la panorámica completa".
5. Ofrezca posibilidades de capacitación necesarias para que los empleados desempeñen bien las nuevas responsabilidades de su puesto.
6. Siempre es importante la retroalimentación sobre el desempeño, pero es más importante con los empleados recién facultados para actuar. La retroalimentación favorece el aprendizaje y proporciona el necesario aseguramiento de que se domina el puesto.

Así, al ayudar a los miembros de la organización a sentirse más seguros de su capacidad de desempeñarse bien, y al aumentar los vínculos entre esfuerzo y desempeño, el facultamiento genera lo que se denomina una "cultura de la aportación".[20] Esa cultura se encuentra, por ejemplo, en Newfield Exploration, compañía de prospección de petróleo y gas que cotiza en la Bolsa de Valores de Nueva York y en la que sólo hay dos niveles de administración. Como cada empleado está autorizado a tomar decisiones cruciales, todos entienden que el éxito de la compañía depende en buena medida de sus aportaciones. Además, el éxito de la compañía afecta directamente a los empleados, pues cada uno es también un propietario.

Como ya mencionamos en capítulos anteriores, las organizaciones dependen cada vez más de diversas estructuras de equipos para realizar muchas tareas. Un beneficio de los equipos es el de contar con mayor facultamiento en sus integrantes.[21] Por ejemplo, en los equipos autodirigidos, el facultamiento se refuerza al menos en dos sentidos. En primer lugar, se delega en el equipo con más control formal sobre la toma de decisiones. Así se le faculta y se dan atribuciones al equipo para que tome decisiones y emprenda acciones que antes se reservaban a un nivel superior, o por lo menos se requería su aprobación. Segundo, los miembros de los equipos tienen más responsabilidades, y por ende adquieren más habilidades, conocimientos y experiencias. Esta mayor competencia los hace más valiosos para la organización, lo que en la práctica incrementa su influencia.

Cuando Chrysler Corporation sacó al mercado su nuevo modelo barato Neón hace algunos años, fue una de las introducciones más exitosas de un nuevo modelo de mucho tiempo. Un factor clave del éxito fue la decisión de Chrysler de combinar todas las disciplinas necesarias para llevar un auto nuevo al mercado. Su "equipo de

plataforma de auto compacto" comprendía diseñadores, ingenieros, personal de compras, obreros armadores y proveedores externos. Al equipo se le concedió facultamiento por toda la gama de conocimientos y puntos de vista que significaban sus miembros. Estaba en la posición de tomar decisiones de calidad más rápido de lo que antes era posible. El lanzamiento del Neón costó 1 300 millones de dólares, muy diferente del costo habitual de 3 000 millones de un modelo nuevo. Es evidente que la decisión de Chrysler de facultar y dar atribuciones a los empleados del proceso de lanzamiento rindió muchos frutos. En el recuadro Indicador de la administración anterior se ofrecen sugerencias para facultar a los subordinados.[22]

Poder entre departamentos

Hasta aquí nos hemos ocupado básicamente del poder individual y su obtención. Pero también es importante considerar el poder de las unidades o entre departamentos. Una unidad (también llamada unidad comercial o unidad comercial estratégica) es una parte semiautónoma de una empresa completa que es un centro de acciones coordinadas. Su organización se basa en una o varias líneas de productos y compite contra rivales específicos. El poder de las unidades es la materia de la teoría de las contingencias estratégicas que formuló Hickson. Una **contingencia estratégica** es un acontecimiento muy importante para alcanzar las metas de la organización.[23]

contingencia estratégica
Acontecimiento muy importante para alcanzar las metas de la organización.

El sociólogo francés Crozier elaboró estudios sobre la idea de las contingencias estratégicas. Estudió las relaciones entre los trabajadores de los departamentos de producción y mantenimiento de las plantas tabacaleras de Francia. Crozier descubrió que los trabajadores de producción tenían un trabajo protegido por su antigüedad, estaban a salvo de castigos injustos y no se les reemplazaba ni transfería arbitrariamente. Los trabajadores de la producción tenían menos calificaciones que los de mantenimiento. Éstos estaban muy capacitados y se les reclutaba y escogía después de un proceso de selección riguroso.

Los trabajadores de producción dependían de los trabajadores de mantenimiento. Esta diferencia de poder se explicaba en términos del control que ejercían los de mantenimiento sobre una contingencia importante. Si las máquinas dejaban de trabajar, toda la planta se detenía. Se requería el funcionamiento eficiente de las máquinas para cumplir las metas de producción. Como los trabajadores de mantenimiento reparaban las máquinas descompuestas a solicitud de los operarios, tenían un poder importante.

Cuando las máquinas se paraban, menguaba el rendimiento de los trabajadores de producción. Las detenciones interrumpían por completo el ritmo del trabajo y los productos de los operarios. Crozier postuló que los trabajadores de mantenimiento controlaban un factor contingente estratégico del proceso de producción. El estudio de Cozier arrojó pruebas claras de las diferencias de poder en las unidades. También inspiró otros estudios que con el tiempo dieron lugar a una explicación de las diferencias de poder basada en las contingencias estratégicas.[24]

Con los trabajos de Crozier y de Hickson y sus colaboradores es posible ofrecer una explicación concisa de las contingencias estratégicas. El modelo de la figura 12.2 indica que el poder de las unidades, el poder diferencial entre unidades, recibe influencia de 1) la capacidad de enfrentar la incertidumbre, 2) la centralidad de la unidad y 3) la posibilidad de sustituir a la unidad.

Manejo de la incertidumbre

Los sucesos inesperados pueden presentar problemas a una organización o unidad. Por consiguiente, las unidades más capaces de enfrentar la incertidumbre son las que adquieren poder. En primer lugar se encuentra el *manejo preventivo.* En este caso una unidad trata de reducir la probabilidad de que surja alguna dificultad. Un ejemplo de una técnica de afrontamiento es diseñar un producto nuevo para evitar las ventas perdidas por nueva competencia en el mercado.

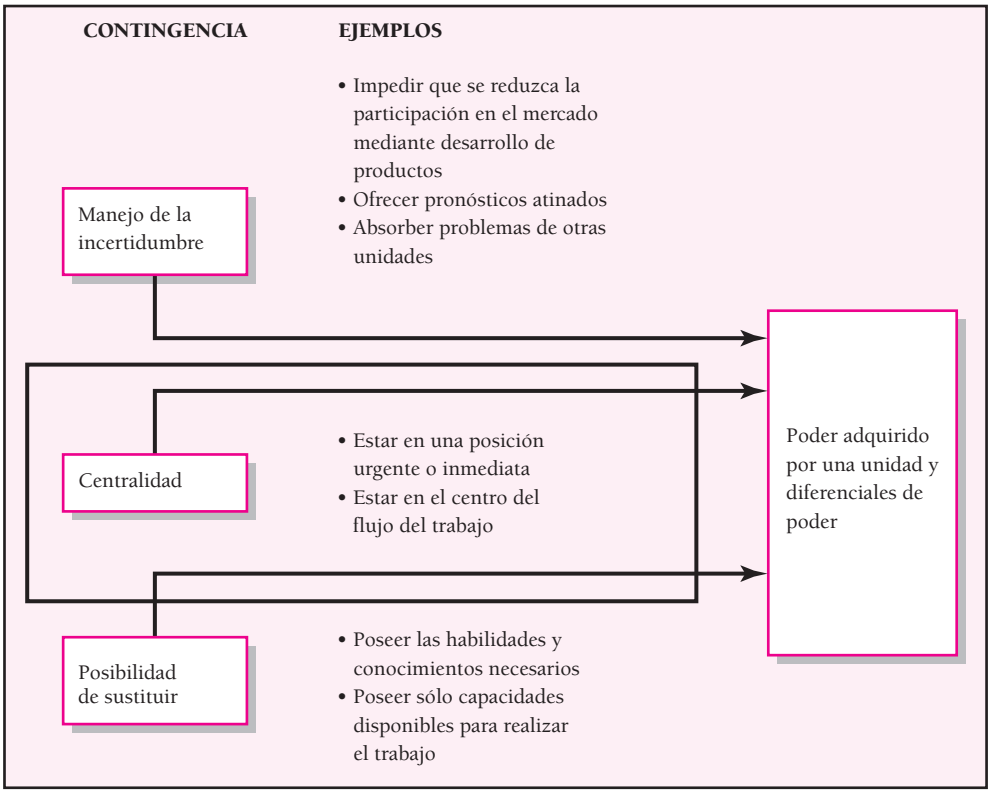

CONTINGENCIA
EJEMPLOS
• Impedir que se reduzca la participación en el mercado mediante desarrollo de productos
• Ofrecer pronósticos atinados
• Absorber problemas de otras unidades
Manejo de la incertidumbre
Centralidad
• Estar en una posición urgente o inmediata
• Estar en el centro del flujo del trabajo
Posibilidad de sustituir
• Poseer las habilidades y conocimientos necesarios
• Poseer sólo capacidades disponibles para realizar el trabajo
Poder adquirido por una unidad y diferenciales de poder

FIGURA 12.2 Modelo de contingencia estratégica del poder de las unidades

Fuente: Basado en las detalladas investigaciones de D. J. Hickson, C. R. Hinnings, C. A. Lee, R. E. Schneck y J. M. Pennings, "A Strategic Contingency Theory of Intraorganizatinal Power", en *Administrative Science Quarterly*, junio de 1971, pp. 216-229; y C. R. Hinnings, D. J. Hickson, J. M. Penningns y R. E. Schneck, "Structural Conditions of Intraorganizational Power", en *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1974, pp. 22-44.

En segundo lugar tenemos el *manejo por información.* El uso de pronósticos es un ejemplo. Tener información oportuna de previsión permite a una unidad enfrentar acontecimientos como competencia, huelgas, escasez de materiales y cambios en la demanda de los consumidores. Los departamentos de planeación que realizan estudios proyectivos adquieren poder si sus pronósticos son atinados.

En tercer lugar está el *manejo por absorción.* Este método consiste en enfrentar la incertidumbre en cuanto afecta a la unidad. Por ejemplo, una unidad puede aceptar a un empleado problemático de otra unidad y tratar de capacitarlo o dirigirlo. Esto se hace como favor para que la otra unidad no tenga que soportar la carga del empleado ni tampoco tenga que despedirlo. La unidad que acepta al empleado se gana el respeto de otras unidades, lo que permite que aumente su poder.

Hickson expresa en estos términos la relación entre el manejo de la incertidumbre y el poder: "Cuanto más maneje la incertidumbre una unidad, mayor poder tiene dentro de la organización".[25]

Centralidad

Los resultados de numerosos estudios de investigación muestran que la centralidad puede ser una fuente importante de poder para las unidades.[26] Las unidades que ocupan un lugar más central en el flujo de trabajo de la organización adquieren poder. Ninguna unidad carece de centralidad, pues todas están unidas entre sí. Una medida de la centralidad es el grado en que el trabajo de la unidad contribuye al resultado final de la organización. Puesto que una unidad está en posición de incidir en otras unidades, tiene alguna centralidad y, por ende, algún poder.

Del mismo modo, una unidad tiene poder si sus actividades tienen un efecto más inmediato o urgente que otras. Por ejemplo, Ben Taub es un importante hospital público de Houston. La unidad de urgencias y traumatismos es muy importante, así que tiene mucho poder en el hospital. Los errores de la unidad pueden desembocar en la muerte de los pacientes de urgencias. Por

otro lado, la unidad psiquiátrica hace un trabajo importante pero no del tipo crucial inmediato; por consiguiente, tiene mucho menos poder que la unidad de urgencias y traumatismos.

Posibilidad de sustitución

posibilidad de sustitución
Capacidad de otras unidades de desempeñar las actividades de una unidad particular.

La **posibilidad de sustitución** se refiere a la capacidad de otras unidades de desempeñar las actividades de una unidad particular. Si una organización tiene o puede obtener de otra manera las capacidades, información y recursos para realizar un trabajo de una unidad, el poder de ésta se aminora. Las unidades de capacitación pierden poder si pueden dar la capacitación los gerentes de línea o asesores externos. Por otro lado, si una unidad tiene habilidades y competencias únicas (por ejemplo, los trabajadores de mantenimiento del estudio de Crozier que ya citamos) difíciles de repetir o sustituir, aumenta su poder sobre otras unidades.

Hickson *et al.* captaron la importancia de esta forma de poder cuando postularon que cuanto menos sustituibles son las actividades de una unidad, mayor es su poder en la organización.[27]

La ilusión de poder

Es evidente que algunos individuos y unidades tienen poderes enormes para impulsar a los demás a hacer lo que quieren que hagan. Sin embargo, también hay ilusiones de poder. Imagine que una tarde su supervisor le pide que se presente en su oficina. Comienza la reunión con estas palabras: "Ya sabes que perdemos dinero con esa máquina de estampado Beal. Quiero que hagas algo por la compañía. Quiero que destruyas la máquina y hagas que parezca un accidente". ¿Obedecería usted esta orden? Es su jefe y está a cargo de todo: su salario, sus oportunidades de ascender, sus asignaciones de trabajo. Usted se preguntaría: "¿Tiene mi jefe tanto poder sobre mí?"

Es difícil señalar dónde empieza y dónde se detiene una persona en la organización. Podría suponerse que el supervisor del ejemplo hipotético tiene el poder particular para conseguir que alguien haga este "trabajo sucio" inmoral e ilegal. Sin embargo, incluso personas que parecen tener muy poco poder pueden influir en los demás. Una serie de estudios realizados por Milgram se centraron en la ilusión del poder. En estos casos, los sujetos, reclutados voluntariamente, pensaban que aplicaban descargas eléctricas de diversa intensidad a otros sujetos.[28] Se decía que el experimento había sido diseñado para estudiar los efectos del castigo en el aprendizaje, pero en realidad los estudios analizaban la obediencia a la autoridad. En la figura 12.3 se muestran los sorprendentes resultados.

Por instrucciones del experimentador, 26 de 40 sujetos, 65 por ciento, continuaron aumentando la intensidad de las descargas que creían que administraban a otra persona, hasta llegar al máximo voltaje. Esto a pesar de que el tablero indicaba la intensidad creciente de las descargas como "Intensa", "Extrema", "Peligro" y "Descarga grave". Además, se escuchaban gritos desde la cabina y el sujeto que supuestamente recibía las descargas le suplicaba al experimentador que se detuviera. A pesar, pues, de esto, y aunque los sujetos no se sentían a gusto de aplicar las descargas, prosiguieron. Milgram escribió:

> Observé llegar al laboratorio a un hombre de negocios maduro y al principio sereno, sonriente y confiado. En 20 minutos quedó reducido a un despojo tembloroso y tartamudo que se acercaba con rapidez al punto del colapso nervioso [...] pero no dejó de responder a cada palabra del experimentador y obedeció hasta el final.[29]

¿Por qué los sujetos obedecían al experimentador? Aunque el experimentador no tenía ningún poder específico sobre ellos, se mostraba como una persona poderosa. Creó una ilusión de poder. El experimentador, vestido con bata blanca de laboratorio, era llamado "doctor" por los demás y era muy severo. Los sujetos percibían que tenía el derecho legítimo de realizar el

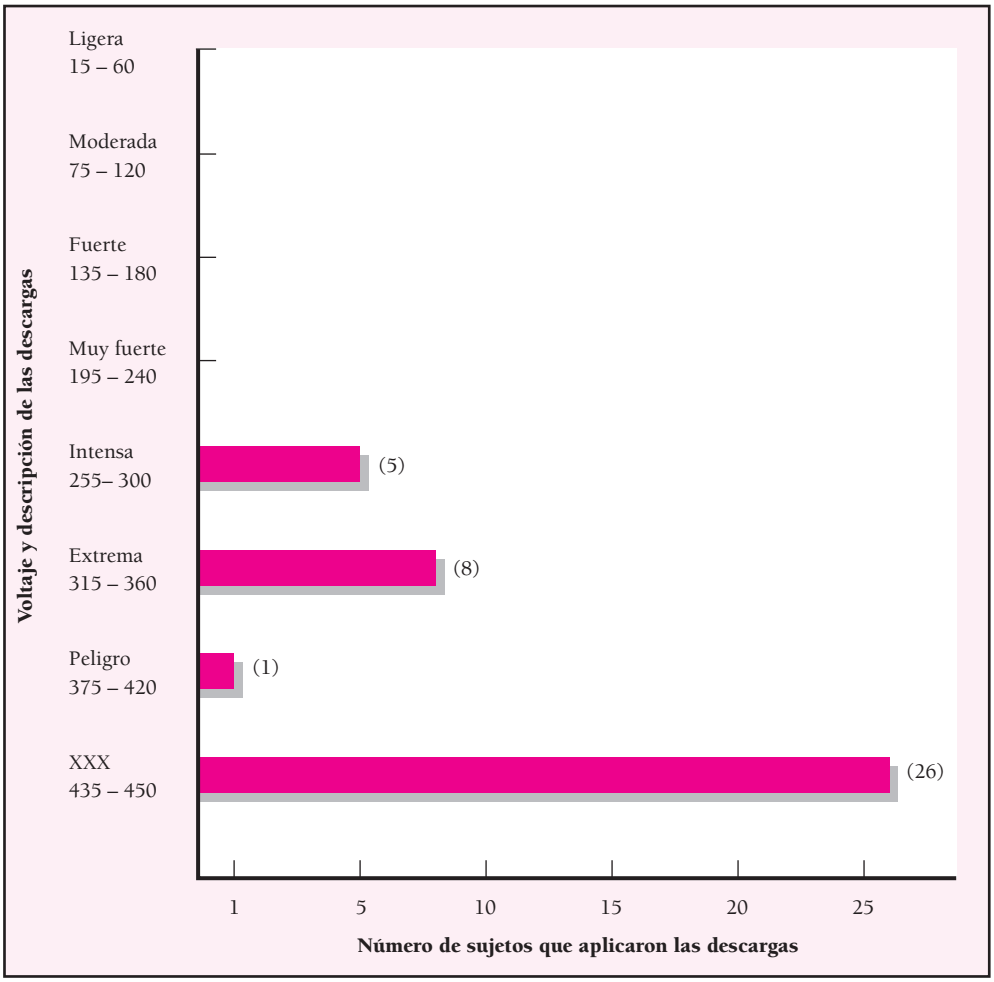


FIGURA 12.3 **Resultados del experimento clásico de la obediencia de Milgram**

Fuente: Basado en descripciones y datos presentados en S. Milgram, "Behavioral Study of Obedience", en *Journal of Abnormal and Social Psychology*, octubre de 1963, pp. 371-378.

estudio. El experimentador, al parecer, hizo un excelente trabajo de proyección de la ilusión de tener poder.

Los experimentos de Milgram indican que poseer el poder de manera legítima no es la única manera de ejercerlo. Los individuos a quienes se percibe con poder también ejercen una influencia significativa en los demás. A veces ejercen poder individuos que tienen muy poco o ninguno. El "receptor" tiene una parte importante en el ejercicio del poder.

Jim Clark, ingeniero y profesor de Stanford, creó una ilusión de poder casi de culto en el Valle del Silicio. Sus ideas y participación en Netscape, WebMD y Silicon Graphics han dado forma a industrias enteras. Fue el hombre de las ideas en estas tres compañías. Por ejemplo, en Silicon Graphics inventó los chips 3-D, que dieron a la empresa un impulso tecnológico delante de otros fabricantes de estaciones de trabajo caras.[30] Con esos chips se crearon los dinosaurios digitales de la película ganadora del Óscar *Parque Jurásico.*

Clark captó el poder comercial de Internet antes que otros genios. Pocos habían oído hablar de un navegador que comercializaba su empresa Netscape. Clark convirtió sus ideas de aspecto extravagante en miles de millones de dólares e hizo muy ricos a inversionistas y empleados. La ilusión es que tiene el toque de Midas. Un examen detenido de su historia y antecedentes ilustra la mística y el mito que rodean a Clark.

Clark ha pasado por altas y bajas como resultado de su participación en la revolución de Internet. Por ejemplo, admitió que perdió dinero en la empresa Healtheon, antes multimillonaria. La compañía se creó para llevar las eficiencias de Internet al mundo médico. Después

de cierto tiempo, la compañía se incorporó a otra de las empresas de Clark, WebMD. Clark también tuvo resultados mixtos con sus inversiones en otras empresas de Internet, como un sitio de fotografía en línea, *Shutterfly,* y una compañía de servicios financieros, *myCFO.*[31] Pero Clark todavía tiene el poder de influir en los inversionistas. La mención de su nombre en un trato despierta emoción e interés por ser parte de la siguiente idea y el siguiente negocio de Jim Clark.

Estrategias y tácticas políticas

A menudo, individuos y unidades manifiestan comportamientos de tipo político.[32] Por comportamiento político entendemos varias cosas:

1. Comportamiento fuera del sistema de poder legítimo y reconocido.
2. Comportamiento destinado a beneficiar a un individuo o unidad, con frecuencia a expensas de la organización en general.
3. Comportamiento deliberado y dirigido a adquirir y conservar el poder.

Como resultado de comportamientos políticos, el poder formal de la organización se desplaza u obstaculiza. En el lenguaje de la teoría de las organizaciones, el comportamiento político produce el desplazamiento del poder.

Investigación de la política

Numerosos estudios exploran el comportamiento político y sus percepciones en la organización. En un estudio de 142 agentes de compras se examinó su comportamiento político. El trabajo objetivo de los agentes era negociar y llenar los pedidos de manera oportuna. Si embargo, también consideraban que su trabajo era un vínculo esencial con el entorno: competencia, cambios de precios, modificaciones en el mercado.[33] Así, los agentes se consideraban procesadores de información. El vínculo crucial entre los agentes y el ambiente externo los ponía en conflicto con el departamento de ingeniería. A resultas del conflicto, eran continuos los intentos por influir en la unidad de ingeniería.

En el estudio se descubrieron varias tácticas políticas de los agentes de compras, por ejemplo:

1. *Evasión de las reglas.* Se saltaban los procedimientos formales de compras de la organización.
2. *Políticas personales.* Recurrían a amistades para facilitar o inhibir el procesamiento de un pedido.
3. *Tácitas educativas.* Trataban de convencer a ingeniería de pensar en términos de compras.
4. *Tácticas organizacionales.* Trataban de cambiar las pautas formales o informales de interacción entre ingeniería y compras.

Estas tácticas políticas de los agentes de compras para alcanzar sus metas 1) estaban fuera del sistema de poder legítimo, 2) en algunas ocasiones beneficiaban a los agentes a expensas del resto de la organización y 3) los agentes las establecían deliberadamente para obtener más poder.

En el sector de la electrónica del sur de California se realizó otro estudio de comportamiento político. Se entrevistó a 87 gerentes (30 directores ejecutivos, 28 administradores de nivel superior y 29 supervisores) y se les preguntó sobre varios aspectos del comportamiento político en la organización.[34] Entre otras cosas, se les pidió que describieran las características personales de los miembros de la organización que eran "políticos" eficaces. En la figura 12.4 se presentan estas características, junto con el porcentaje de cada grupo que pensaba que se relacionan con el comportamiento político eficaz.

FIGURA 12.4 **Características personales de los políticos eficaces en la organización**

Fuente: Adaptado de R. W. Allen, D. L. Madison, L. W. Porter, P. A. Renwick y B. T. Mayers, "Organizational Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors", *California Management Review,* diciembre de 1979, p. 78.

Características personales	Grupos juntos	Directores ejecutivos	Altos administradores	Supervisores
Articulado	30%	37%	39%	13%
Sensible	30	50	21	17
Sociable	20	10	32	17
Competente	17	10	21	21
Popular	17	17	11	24
Extrovertido	16	17	14	17
Confiado	16	10	21	17
Agresivo	16	10	14	24
Ambicioso	16	20	25	4
Retorcido	16	13	14	21
Leal a la organización	13	20	4	14
Muy inteligente	12	20	11	3
Lógico	10	3	21	7

Se señalaron como importantes 13 características, encabezadas por la articulación, sensibilidad y sociabilidad. Como se aprecia en la figura 12.4, hubo muchas coincidencias entre los tres niveles de gerentes sobre las características que se consideraban importantes. Sin embargo, se dieron excepciones. Por ejemplo, los supervisores consideraban la *ambición* mucho menos asociada con la eficacia política (cuatro por ciento) que los directores ejecutivos (20 por ciento) y los altos administradores (25 por ciento). Por otro lado, muchos más altos administradores (21 por ciento) que directores ejecutivos (tres por ciento) o supervisores (siete por ciento) pensaban que ser *lógico* era una característica de los buenos políticos. Es razonable concluir que algunas diferencias entre los grupos eran imputables a los diversos puntos de vista. También es posible que los comportamientos políticos fueran diferentes de acuerdo con los niveles de la organización.

Actividades políticas

Los administradores del estudio descrito arriba estaban conscientes de su comportamiento político porque era parte de sus experiencias en la organización. Como observaron los investigadores, el estudio no se diseñó para encomiar ni criticar el comportamiento político en la organización. En cambio, pretendía demostrar que la política era una parte de la vida de las organizaciones. En toda organización hay política y comportamiento político. En esta sección examinaremos brevemente un par de enfoques con que se aborda en las organizaciones el estudio del comportamiento político, de las "actividades políticas". Terminaremos con un examen de una estrategia política que en la actualidad recibe gran atención, la *manejo de las impresiones.*

Jugar juegos

Muchos investigadores describen el comportamiento político de las organizaciones en términos de jugar juegos. Henry Mintzberg identifica 13 juegos políticos que se juegan en las organizaciones.[35] Estos juegos, que practican en todos los niveles de la organización tanto administradores como empleados generales, tienen por objeto varios propósitos. Los juegos se juegan para 1) resistir la autoridad (juego de la insurgencia), 2) contrarrestar la resistencia a la autoridad (juego de la contrainsurgencia), 3) sentar bases de poder (juego del patrocinio y juego de las coaliciones), 4) derrotar a los rivales (juego de empleados contra administradores) y 5) producir un cambio en la organización (juego del soplón).

Veamos uno de los juegos de Mintzberg. El juego de la insurgencia se practica para resistir la autoridad y hay muchas formas de jugarlo. Por ejemplo, supongamos que el capataz de una planta tiene la instrucción de regañar a un trabajador que infringió las normas de la compañía. El capataz puede dar la reprimenda de acuerdo con sus ideas y opiniones sobre el valor y la legitimidad de ella. Si la reprimenda se da con cordialidad y se acompaña de un guiño, tendrá un efecto muy distinto al esperado. Es difícil detectar y corregir la insurgencia en forma de no dar una reprimenda como lo esperaba una autoridad mayor. Técnicamente, el capataz obedeció las órdenes, pero en la práctica se resistió a acatarlas.

La insurgencia, junto con el resto de los juegos de Mintzberg, se practica en todas las organizaciones. Se juega en las unidades y entre ellas, por parte de individuos que en unas ocasiones hablan por ellos mismos y en otras representan a su unidad. No es realista pensar en eliminar los juegos. Incluso en las organizaciones más eficientes, rentables, productivas y responsables se juegan juegos políticos.

Tácticas de influencia política

La influencia es el tema del juego político. Individuos y grupos manifiestan comportamientos políticos para influir en las percepciones o conductas de otros individuos y grupos. En consecuencia, los medios o tácticas para conseguirlo son materia de numerosas investigaciones. Un método de particular interés se ha perfeccionado a lo largo de muchos y diversos estudios.[36] En esta línea de investigación se identifican nueve tácticas concretas con que los individuos influyen en sus superiores, compañeros y subordinados, de modo que éstos hagan lo que los primeros quieren que hagan. Estas tácticas son:

1. *Consulta.* Para conseguir apoyo de un curso de acción, haciendo participar en los planes de esa acción.
2. *Convencimiento racional.* Para convencer de que un curso de acción es, "lógicamente", el mejor en aras de los intereses propios.
3. *Inspiración.* Para ganar apoyo al apelar a valores o ideales o aumentar la confianza en que el curso de acción deseado tendrá éxito.
4. *Tácticas zalameras.* Para cultivar un sentido de obligación porque alguien se muestra agradable. El objeto es que sea difícil no apoyar el curso de acción que desea el zalamero.
5. *Tácticas de coalición.* Para ganar apoyo, se busca la ayuda de otros que convenzan a una persona o se cita el apoyo de los demás como argumento para pedir apoyo.
6. *Táctica de presión.* Exigencias, intimidación o amenazas con el fin de conseguir apoyo para un curso de acción.
7. *Legitimación.* Se clama que la autoridad pide apoyo o que el apoyo es congruente con las políticas o normas de la organización.
8. *Llamados personales.* Se apela a los sentimientos de lealtad y amistad para conseguir apoyo.
9. *Tácticas de intercambio.* Para ganar apoyo, se promete que habrá una recompensa o beneficio si se accede, o se recuerdan favores anteriores que ahora hay que devolver.

No todas estas tácticas son tan eficaces para obtener los resultados deseados. En la figura 12.5 se muestran los resultados de un estudio en que se evaluó la eficacia de cada táctica; se analizaron más de 500 casos para ver si llevaban a uno de tres resultados:

1. La *dedicación* se alcanza cuando uno se convence de la decisión, acción o solicitud, se siente entusiasmado y se esfuerza por cumplir con lo pedido.
2. El *acatamiento* se consigue cuando se obedece la solicitud pero sin entusiasmo y con el menor esfuerzo.
3. La *resistencia* se produce cuando uno se opone a la solicitud y trata de evitarla.[37]

FIGURA 12.5 **Frecuencia de los resultados del uso de tácticas de influencia política**

Táctica de influencia	Resultados		
	Resistencia	Acatamiento	Dedicación
1. Consulta	18%	27%	55%
2. Convencimiento racional	47	30	23
3. Inspiración	0	10	90
4. Zalamería	41	28	31
5. Coalición	53	44	3
6. Presión	56	41	3
7. Legitimación	44	56	0
8. Llamados personales	25	33	42
9. Intercambio	24	41	35

Fuente: Adaptado de Cecilia M. Falbe y Gary Yukl, "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics", en *Academy of Management Journal*, agosto de 1992, p. 647.

Como se aprecia en la figura, la inspiración y la consulta fueron más eficaces que el resto de las tácticas. La inspiración produjo dedicación 90 por ciento de las veces. Por otro lado, las tácticas menos eficaces fueron las de legitimación, coalición y presión. Es importante recordar que otras variables, aparte de la táctica elegida, inciden en el éxito del intento de influir. En ocasiones, incluso el uso de la táctica de presión puede dar por resultado la dedicación. Del mismo modo, cualquier táctica puede generar resistencia si se aplica sin pericia o si es patente que la solicitud es objetable.[38]

En un meta-análisis de la relación de las tácticas de influencia y los resultados laborales, algunos investigadores revisaron 31 estudios realizados entre 1973 y 2000[39] y los reunieron en un solo estudio general para responder varias preguntas relacionadas con el uso de las tácticas de influencia por parte de los empleados:

1. ¿Las tácticas de influencia mejoran las evaluaciones del desempeño que hacen los supervisores?
2. ¿Los empleados recurren a tácticas de influencia para conseguir aumentos y ascensos?
3. ¿Qué tácticas de influencia son más eficaces?

Los investigadores explicaron que quienes recurrían a zalamerías y usaban la lógica para convencer a los demás de seguir un curso de acción, tuvieron mayores probabilidades de tener éxito en su carrera que quienes no usaron esas tácticas. Las tácticas de zalamería y convencimiento racional tienen un efecto mayor en términos de mejores evaluaciones del desempeño (en oposición a aumentos y ascensos) porque los supervisores tienen control en estas evaluaciones, pero en general influyen poco en ascensos y aumentos. Estos últimos resultados están más relacionados con la situación económica de la organización y las condiciones del mercado.

Un hecho interesante que observaron los investigadores es que el uso que hace un individuo de las tácticas de presión puede traer resultados positivos y negativos. Tiene un efecto negativo en la evaluación del supervisor, pero positivo en cuanto a aumentos y ascensos. Parece que los individuos que buscan y piden enérgicamente ascensos y aumentos tienen más probabilidades de recibirlos. Sin embargo, esos mismos comportamientos llevan a que el supervisor haga evaluaciones menos satisfactorias del desempeño.

Manejo de las impresiones

manejo de impresiones
Estrategia política que se refiere a los actos de los individuos para controlar las impresiones que los demás se forman de ellos.

El **manejo de las impresiones** se refiere a los actos de los individuos para controlar las impresiones que los demás se forman de ellos.[40] Es una actividad universal. Los patrones lo hacen, lo mismo que los empleados; los estudiantes lo hacen con los profesores y los profesores con los estudiantes; los padres y sus hijos lo hacen entre sí. En las investigaciones se señala que una buena parte del comportamiento en las organizaciones está motivado por el deseo de ser percibido de cierta manera por los demás.[41] Prácticamente todos hacemos en ciertas situaciones un esfuerzo deliberado por causar una impresión favorable. Algunas tácticas de influencia

política que estudiamos en la sección anterior son intentos de manejar las impresiones. Por ejemplo, las consultas sirven para dar la impresión de que uno es participativo y que quiere, valora y respeta los comentarios de la persona en la que trata de influir. La zalamería pretende proyectar la imagen de ser agradable, juicioso o amistoso.

Hasta hace apenas muy poco el manejo de las impresiones llamó la atención de los investigadores de las organizaciones. Sin embargo, por su universalidad, es un campo importante. El manejo eficaz de las impresiones puede ser muy útil. Un ejemplo obvio, que es un campo que cada vez se investiga más, es el uso de estas tácticas en las entrevistas de empleo.[42] De hecho, puede decirse que en ningún otro momento es más importante manejar bien las impresiones; si no se logra proyectar una impresión favorable, no es probable obtener el empleo.

Debe observarse que el manejo de las impresiones no implica por fuerza comunicar *falsas* impresiones. Es evidente que algunas impresiones están destinadas a engañar, pero las impresiones patentemente falsas pueden ser costosas por el daño a la credibilidad y la reputación propias.

Muchas tácticas de manejo de impresiones resaltan lo positivo. Un ejemplo es la autopromoción, la aclamación de los logros propios. Otro es halagar a los demás. Varias tácticas de manejo de impresiones pretenden reducir lo negativo. Por ejemplo, una excusa de una equivocación cometida puede tener por objeto fomentar la impresión de que el error estaba más allá del control del sujeto. También admitir llanamente el error sirve para mostrar disposición a asumir la responsabilidad. Cuando la ex fiscal general de Estados Unidos Janet Reno aceptó la responsabilidad por haber lanzado el desastroso asalto al complejo de los davidianos en Waco, Texas, sus bonos subieron porque al público le pareció novedoso que alguien de Washington asumiera la responsabilidad en lugar de culpar a otra persona.

anticipación del resultado
Cualquier acción emprendida antes de un resultado con el fin de dar una excusa por un fracaso o acreditarse el éxito.

Una técnica de manejo de impresiones muy eficaz, la anticipación del resultado, pretende sacar provecho de un resultado todavía por determinar. La **anticipación del resultado** es toda acción emprendida antes de un resultado con el fin de dar una excusa por un fracaso o acreditarse el éxito. La anticipación ofrece una explicación convincente de las causas de un posible fracaso, al tiempo que prepara la situación para que el individuo reciba más crédito por el éxito que en otras circunstancias.[43] Por ejemplo, no se espera que dé un buen partido un mariscal de campo que le cuenta a todos que tiene el brazo lastimado. Si en efecto su rendimiento es malo, todos lo atribuyen a su brazo más que a su falta de capacidad o de esfuerzo; si lo hace bien, lo hizo a pesar de su desventaja, lo que indica mucha capacidad o esfuerzo. Otro ejemplo es el empleado que dice, el día de una presentación programada ante la dirección, que pasó la noche en vela por cuidar a un hijo enfermo. Si la presentación sale mal, hay una explicación fuera del control del empleado. Si sale bien, el empleado superó las condiciones adversas.

Ética, poder y política

Los temas del poder y la política también plantean cuestiones éticas. Por ejemplo, si el poder se ejerce dentro de los límites formales de la autoridad de un gerente y en el marco de las normas de la organización, descripción del puesto, procedimientos y metas, es un poder sin carga política y casi de seguro no plantea cuestiones morales. Cuando el uso del poder trasciende los límites de la autoridad formal, normas, procedimientos, descripciones del puesto y metas de la organización, es de naturaleza política. Cuando esto ocurre, es probable que se presenten temas éticos. Los ejemplos son sobornos a funcionarios de gobierno, mentir a empleados y clientes, contaminar el ambiente y, en general, la mentalidad de que “el fin justifica los medios”. En el recuadro Júzguelo usted mismo de este capítulo se describe una situación en la que un posible caso de invasión de la privacidad surgió del ejercicio del poder.

JÚZGUELO USTED MISMO

¿LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN PUEDEN ENSEÑAR ÉTICA?

Luego de las oleadas de escándalos en las corporaciones (como Enron, Arthur Andersen, Tyco, Adelphia, etc.), causados directa o indirectamente por un liderazgo inmoral, malas decisiones o codicia, las escuelas de administración están bajo el microscopio. El tema es su responsabilidad (y la capacidad) de enseñar comportamiento ético a sus estudiantes. No es un concepto nuevo. La Escuela de Negocios de Harvard ofreció su primera clase de ética empresarial ("Factores sociales de la empresa comercial") hace casi 100 años. Para conservar esta tradición, desde enero de 2004 la escuela exige que todos los estudiantes tomen el curso de ética "Liderazgo, gestión y responsabilidad". Otras escuelas, como la Escuela Kelley de Negocios, de la Universidad de Indiana, también toman medidas para que sus estudiantes se adhieran a criterios éticos. Los estudiantes de la Escuela Kelley deben seguir un código de conducta de 20 páginas que prohíbe engañar, maquinar y plagiar, al tiempo que promueve un comportamiento profesional con los reclutadores.

Expertos y profesores tienen opiniones divergentes sobre la pertinencia de enseñar comportamiento ético. Algunos piensan que los valores de los estudiantes ya están formados y que ninguna educación académica los hará conducirse con ética. Otros creen que educar a los estudiantes sobre las graves consecuencias de las decisiones empresariales inmorales sirve para disuadirlos de seguir un comportamiento inmoral. Por ejemplo, en la Escuela TUC de Negocios, en Dartmouth College, los estudiantes asisten a un grupo del que forma parte un ex convicto de un fraude de 100 millones de dólares.

¿Las escuelas de negocios deben exigir a todos los estudiantes que tomen cursos de ética? ¿Es mejor añadir un componente de ética a todas las clases, como contabilidad, administración y mercadotecnia? Juzgue usted.

Los administradores enfrentan disyuntivas morales en su trabajo porque muchas veces ejercen poder y política para alcanzar sus metas. Por consiguiente, cada administrador tiene una responsabilidad ética. Los investigadores han establecido un marco para que integren la ética en el comportamiento político. Estos investigadores recomiendan que el comportamiento del administrador satisfaga ciertos criterios para ser considerado ético.[44]

1. *Criterio de los resultados utilitarios.* El comportamiento del administrador produce la mayor satisfacción de la gente dentro y fuera de la organización. En otras palabras, procura el mayor bien para el mayor número de personas.
2. *Criterio de los derechos individuales.* El comportamiento del administrador respeta los derechos de todos los afectados. En otras palabras, respeta los derechos humanos básicos de libre consentimiento, libertad de expresión, libertad de conciencia, privacidad y juicio justo.
3. *Criterio de la justicia distributiva.* El comportamiento del administrador respeta las reglas de justicia. No trata a las personas de manera arbitraria, sino equitativa y justa.

¿Qué hace el administrador cuando un comportamiento posible no cumple con los tres criterios? Todavía puede considerarse ético si en la situación si cumple el *criterio de los factores abrumadores.* Para justificar la conducta del administrador, debe basarse en factores insuperables de la naturaleza de la situación, como conflictos entre los criterios (por ejemplo, su comportamiento arroja resultados positivos y negativos), conflictos con algún criterio (por ejemplo, usa medios cuestionables para alcanzar un resultado positivo) o imposibilidad de aplicar los tres primeros criterios (por ejemplo, actúa con información incompleta o imprecisa). En el siguiente recuadro de Encuentro organizacional se presenta un árbol de decisión para la aplicación de estos criterios.

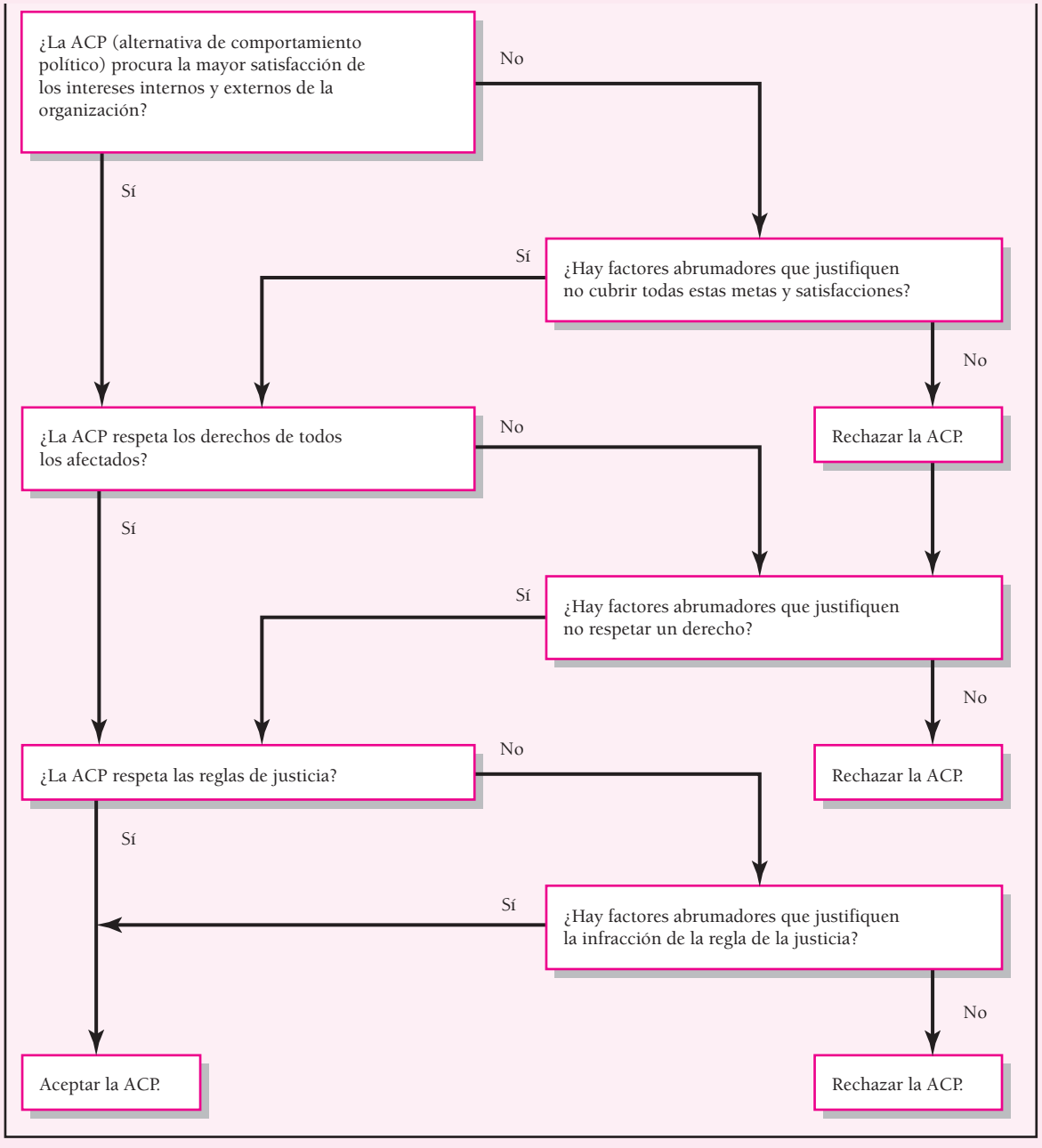
Al concluir esta sección observaremos que, con el mayor énfasis en el facultamiento, como vimos arriba, los temas éticos son más frecuentes. En una organización que utiliza el facultamiento, en la que las decisiones se trasladan a los niveles inferiores, los empleados tienen

ÁRBOL DE DECISIONES ÉTICAS

El comportamiento político está en todas partes. Como se indica en el texto, no es de por sí bueno o malo. Para determinar si una opción de conducta es moral o inmoral, de acuerdo con los criterios expuestos en el texto, es útil el siguiente árbol de decisiones.

La aplicación del método del árbol de decisiones no es una panacea. Hay situaciones en las que no cabe aplicar uno o más de estos criterios, o en los que se producen conflictos entre ellos. Tomar la decisión sobre el comportamiento ético correcto no es siempre fácil ni posible. Sin embargo, modelos como éste ayudan cuando se toman decisiones.

Fuente: Adaptado de G. F. Cavanagh, D. J. Moberg y M. Valesquez, "The Ethics of Organizational Politics", en *Academy of Management Journal*, julio de 1981, p. 368.


¿La ACP (alternativa de comportamiento político) procura la mayor satisfacción de los intereses internos y externos de la organización?
No
Sí
Sí
¿Hay factores abrumadores que justifiquen no cubrir todas estas metas y satisfacciones?
No
Rechazar la ACP.
¿La ACP respeta los derechos de todos los afectados?
No
Sí
Sí
¿Hay factores abrumadores que justifiquen no respetar un derecho?
No
Rechazar la ACP.
¿La ACP respeta las reglas de justicia?
No
Sí
Sí
¿Hay factores abrumadores que justifiquen la infracción de la regla de la justicia?
No
Rechazar la ACP.
Aceptar la ACP.

que entender la importancia de estar siempre conscientes de las implicaciones éticas de lo que hacen.[45] Muchas compañías aplican programas de capacitación ética para ayudar a los empleados recién facultados en sus decisiones morales. Por ejemplo, Texas Instruments recurre al estudio interactivo de casos para inculcar en los empleados el código de ética de la compañía. Además, publica folletos dedicados a temas éticos, como derechos humanos, regalos, viajes y diversiones, y negocios con el gobierno estadounidense. Un periódico ético en línea refuerza estos conceptos.[46]

Usar el poder para administrar bien

Nada sucede en una organización hasta que alguien hace que suceda. El trabajo del administrador consiste en hacer que las cosas sucedan.[47] Un buen administrador debe saber influir en las actividades de los demás miembros de la organización. Como señalamos al iniciar este capítulo, la influencia requiere ejercer poder. Para influir con éxito, hay que usar el poder con eficacia. El teórico de las organizaciones e investigador Jeffrey Pfeffer identifica varias consideraciones importantes para ejercer el poder y administrar bien. Cerramos este capítulo con un repaso de las conclusiones de Pfeffer al respecto.[48]

Acepte que hay numerosos intereses en prácticamente toda organización. No todos tienen los mismos intereses, ni los intereses de todos son compatibles con los de usted. Es importante entender el paisaje político de la organización a partir del conocimiento de los intereses que hay y de quiénes son.

Sepa qué postura relevante sostienen individuos y grupos respecto de los temas importantes para usted. Cuando un punto de vista es diferente del suyo, es importante entender en qué se fundan las diferencias. Es mucho más fácil influir en quienes están de acuerdo con nosotros que afectar el comportamiento de quienes no coinciden. Saber por qué es diferente el punto de vista de alguien facilita ejercer una influencia. Por ejemplo, entender por qué a los subordinados no les gusta el nuevo plan de pago por incentivos ofrece una mejor oportunidad de diagnosticar cómo es probable que respondan a diversos intentos por convencerlos de sus ventajas.

Comprenda que para que se hagan las cosas debe tener poder y que, en el caso de quienes se le oponen, debe tener más poder que ellos. Esto significa que es esencial que sepa de dónde viene el poder y cómo se origina. Es importante reconocer que no hay nada malo en adquirir y ejercer el poder si se hace con ética y profesionalismo. Por eficaz que sea como administrador, aumentar su influencia incrementará aún más su eficacia.

Por último, *reconozca las estrategias y tácticas con que se adquiere y ejerce el poder en las organizaciones.* Esto implica comprender la importancia de la oportunidad, de aprovechar la estructura de la organización y de las formas del poder personal. Como Pfeffer concluye, "tenemos que entender las estrategias y las tácticas de uso del poder para considerar la gama de métodos disponibles y aplicar el que nos parezca más eficaz".[49]

El miembro de una organización no tiene que estar en un puesto formal de liderazgo para poseer o ejercer el poder. Sin embargo, tener y usar el poder es parte integral del liderazgo. En este capítulo examinamos los principales aspectos del poder. En los capítulos siguientes dirigiremos nuestra atención a los procesos de comunicación, toma de decisiones y liderazgo en las organizaciones.

Resumen de aspectos clave

- El poder es la capacidad que tiene una parte de afectar las acciones de otra parte. La influencia es la transacción en la que un aparte induce a otra a conducirse de cierta manera. Otra forma de diferenciar esto es pensar que el poder es el potencial de influir, y que la influencia es el poder en acción.
- French y Raven introdujeron la noción de cinco bases de poder personal: legítimo (por el puesto ocupado), de recompensa, coercitivo (capacidad de castigar), experto y referente (carismático). Estas cinco bases se agrupan en dos grandes categorías: organizacional y personal. Los poderes legítimo, de recompensa y coercitivo se conceden sobre todo por la organización, mientras que los poderes experto y referente se basan en cualidades personales.
- La estructura de la organización genera poder al especificar que ciertos individuos desempeñan determinadas tareas. Tres formas importantes de poder estructural son: 1) acceso a los recursos, 2) capacidad de incidir en las decisiones y 3) acceso a información pertinente e importante.
- La impotencia ocurre cuando un individuo tiene poco acceso o ninguno a las bases del poder personal o estructural. El facultamiento se refiere al proceso mediante el cual se identifican y suprimen las condiciones que contribuyen a la impotencia. Dos factores importantes del facultamiento son ayudar a los miembros de la organización a confiar en su capacidad de desempeñarse bien y acrecentar los vínculos entre esfuerzo y desempeño.
- El método de las contingencias estratégicas atañe a las unidades de la organización. Una contingencia estratégica es un acontecimiento o actividad muy importante para cumplir las metas de la organización. Los factores de contingencia estratégica que se revelan en las investigaciones son el manejo de la incertidumbre, centralidad y posibilidad de sustitución.
- Individuos con poco o ningún poder real de todos modos pueden influir en los demás si *parecen* poderosos. Se trata de la ilusión de poder que se ejemplificó tan a las claras en los experimentos de obediencia de Milgram.
- Las tácticas de influencia más comunes son la consulta, convencimiento racional, inspiración, tácticas zalameras, establecimiento de coaliciones, uso de la presión, legitimación, llamados personales y tácticas de intercambio. Una táctica frecuente e importante es el manejo de las impresiones.
- El comportamiento de un administrador debe satisfacer ciertos criterios para ser considerado ético: 1) *el criterio de los resultados utilitarios* (el mayor bien para el mayor número de personas), 2) *el criterio de los derechos individuales* (respetar los derechos de libre consentimiento, libertad de expresión, privacidad y juicio justo), y 3) *criterio de la justicia distributiva* (respetar las reglas de justicia).
- Ejercer el poder para administrar significa 1) aceptar que en toda organización hay muchos intereses, 2) saber qué postura defienden los demás respecto de los temas importantes para uno, 3) entender que conseguir que se hagan las cosas requiere tener y ejercer el poder, y 4) reconocer las estrategias y tácticas con que se adquiere y ejerce el poder en las organizaciones.

Repaso y preguntas para discusión

1. El poder es un aspecto de una relación entre dos o más personas. ¿Qué implicaciones tiene esto para los miembros de la organización que quieren acrecentar su poder? ¿Y para los que quieren reducir el poder de los demás?
2. ¿Qué significa el término *facultamiento*? ¿El facultamiento de un subordinado significa por fuerza que la persona que confiere el poder, lo pierde? ¿Un acto para facultar aumenta el poder de un gerente? Explique.

3. Muchas personas creen que el conocimiento es poder. ¿Qué pueden hacer las organizaciones para alentar a los empleados a compartir sus conocimientos con los demás integrantes? En esta época de intensa competencia mundial, ¿por qué es importante que las organizaciones acumulen y difundan conocimientos entre sus integrantes?
4. ¿Qué cambios en el ambiente de la organización o el departamento producirían cambios en las contingencias estratégicas? ¿Cómo afectarían los cambios en estas contingencias las relaciones de poder de la unidad?
5. Que la ilusión de poder puede ser tan eficaz como el poder real quedó ilustrado en los experimentos de obediencia a la autoridad de Milgram. ¿Se le ocurren otros ejemplos en los que las personas respondan a la ilusión del poder? ¿Sucede esto en las organizaciones?
6. A veces "jugar a la política" es una manera muy eficaz de alcanzar los objetivos. ¿Por qué ocurre así? ¿Las organizaciones deben preocuparse por la política?
7. En el texto estudiamos varias tácticas de influencia muy populares. ¿Cuántas ha atestiguado en las organizaciones de las que es miembro? ¿Qué otras tácticas ha observado?
8. El ejercicio del poder y la política plantean cuestiones éticas. ¿Cuáles son los criterios para determinar la medida en que el comportamiento de un administrador es ético? ¿Hay excepciones legítimas a estos criterios?
9. ¿Qué poder preferiría para usted: experto o legítimo? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada fuente? Explique.
10. ¿Cuándo fue la última vez que manejó impresiones? ¿Tuvo éxito? ¿Por qué? ¿Cómo manejaría sus impresiones para conseguir un ascenso? ¿Y para recibir una mejor calificación en una materia?

Lectura

Lectura 12.1: *Creación de un entorno de facultamiento.*

Shari Caudron

> Fa-cul-ta-mien-to: Cuando los empleados se "posesionan" de su puesto; cuando son capaces de medir e influir en su éxito individual, así como en el éxito de sus departamentos y compañías. Quieren hacer un trabajo mejor porque con ello experimentan una gratificación personal.

Es difícil imaginar un grupo de empleados con menos poder que los que trabajaban en las empresas comunistas detrás de la cortina de hierro. El estilo de "administración" comunista era de plano autoritario: los empleados hacían lo que les decían sin preguntar. Se olvidaban de la creatividad y la innovación. Los empleados eran considerados cuerpos, no mentes, y todos los razonamientos que hubiera que hacer, los harían los supervisores, muchas gracias. El régimen comunista destruyó la iniciativa de los empleados, anuló la confianza y creó legiones de trabajadores que no eran flojos, sino desanimados.

Tal fue la mano de obra con que se encontró hace tres años la empresa de Nueva York, Colgate-Palmolive Corp., cuando empezó a operar fábricas en Europa central. ¿Cuál era el problema de RH? ¿Cómo sacar lo mejor de empleados de países como Checoslovaquia, Rumania y Polonia, acostumbrados a hacer sólo lo requerido, ni más ni menos? "Queríamos que los empleados creyeran en la

Fuente: "Create an Empowering Environment", por Shari Caudron, copyright, julio de 1988. Tomado con autorización de ACC Communications Inc./ Workforce, Costa Mesa, California. Todos los derechos reservados.

empresa, que entendieran qué había que hacer y estuviesen dispuestos a darnos sus buenas ideas", explica Philip Berry, director de recursos humanos de la compañía para Europa central, Oriente Medio y África. En una palabra, la compañía quería empleados con facultades para actuar, pero los administradores sabían que era una idea antitética respecto de su mentalidad. Crear una fuerza de trabajo que en verdad cuente con facultamiento requeriría paciencia y un esfuerzo extraordinario de RH.

"Pudimos haber traído recios administradores expatriados que siguieran la corriente, que continuaran con el estilo de administración autoritario", dice Barry. En cambio, la compañía prefirió resaltar su propia cultura, el estilo gerencial de Colgate-Palmolive que es constante en todo el mundo. La compañía alentó a los empleados a compartir sus ideas sobre cómo manejar la empresa y luego los recompensó por hacerlo. Para ayudar a los empleados a generar ideas, los gerentes les dieron información sobre la empresa, invirtieron en capacitación de nuevas habilidades, les fijaron metas y les dieron retroalimentación continua sobre cómo cumplían esas metas. "En síntesis —dice Berry—, los tratamos como adultos".

Unos años después, los resultados son simplemente asombrosos. Los trabajadores prosperan, pues encontraron destrezas que no sabían que tenían y la mayoría trabaja con una capacidad que nadie creyó posible. La satisfacción laboral es grande, casi todos los empleados confían en la administración, y cuando se le pregunta a Berry si cree que los trabajadores están facultados, responde con una afirmación enfática. Ahora, si Colgate obtiene estos resultados con empleados acostumbrados a trabajar en autocracias, imagine lo que pueden hacer las compañías si facultan a sus trabajadores estadounidenses.

Por desgracia, no es una tarea fácil. El verdadero facultamiento no proporciona una gratificación inmediata. Bill Byham, presidente y director ejecutivo de la empresa de Pittsburgh Development Dimensions Int'l y autor de *Zapp! The Lightning of Empowerment*, sostiene que la longitud de la curva de aprendizaje es la mayor dificultad de los programas de facultamiento. "Se necesita más tiempo para que los empleados imaginen por su cuenta cómo hacer mejoras que para decirles lo que tienen que hacer —afirma—. El costo del facultamiento es el tiempo que tarda, no la capacitación ni ningún otro".

También se requiere tiempo para que los trabajadores entiendan que los administradores de verdad quieren más información sobre cómo dirigir la empresa. "El facultamiento es un proceso muy ágil —dice Jerry Pfundtner, gerente de control de calidad de la empresa de Stamford, Connecticut, Xerox—. Está sometido a muchas influencias, incluso cambios en los gerentes, empleados, prioridades y requisitos del trabajo."

Además de la paciencia que les falta a muchas compañías, muchos programas de facultamiento fracasan porque RH inicia el proceso de la manera equivocada. Como descubrió Colgate, el facultamiento no es algo que se haga con la gente, sino algo que RH cultiva y alienta al crear un ambiente de facultamiento, en el que los empleados tienen metas, información, retroalimentación, capacitación y, lo más importante, reforzamiento positivo.

Los equipos de trabajo y compartir información son los elementos que forman el ambiente del facultamiento. "Los programas de facultamiento fracasan cuando la administración no se ocupa del entorno que influye en el comportamiento de los empleados", explica Byham, considerado una de las mayores autoridades de Estados Unidos en facultamiento de empleados. La única manera de conquistar el corazón de los empleados y conseguir su participación psicológica en el trabajo, dice, es cambiar su forma de ver el trabajo.

Las compañías en las que los empleados tienden más a considerarse con facultades son aquellas que funcionan en equipos y trabajo en equipo. La razón es que al trabajar en equipos, los empleados no sólo encuentran mayor significado en su trabajo, sino que también tienen más capacidad para influir en sus resultados. Por consiguiente, los equipos cambian la percepción del trabajo y preparan el terreno para cambios más importantes y duraderos en las actitudes.

"Los programas de facultamiento no sirven si los empleados no trabajan en equipos", concuerda Russell Justice, asociado técnico y asesor de calidad en Eastman Chemical Co., en Kingsport, Tennessee, que ganó en 1993 el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige. Los miembros de los equipos obtienen una continua retroalimentación positiva entre sí que no obtendrían de trabajar por su cuenta al depender del apoyo y la dirección de un supervisor. Por esta razón, los especialistas en RH que quieren que los empleados se sientan con facultades deben comenzar a reorganizarlos en equipos. Sólo entonces pueden comenzar a hacer los cambios necesarios para respaldar a esos equipos.

El primero de estos cambios consiste en compartir la información: dar a los empleados información sobre la empresa y mostrar la parte que representa su trabajo. Una de las medidas más importantes de la satisfacción laboral es saber si los empleados encuentran un significado a su trabajo, si saben para qué trabajan y entienden cómo afecta su trabajo a otros empleados y a la compañía en general. Es sorprendente que tan pocas organizaciones se tomen el tiempo para compartir esta información. RH debe tener especial cuidado para que los empleados no se queden a oscuras.

"Los empleados se resisten a los programas de facultamiento cuando no entienden para qué trabajan —dice Richard Harris, vicepresidente de Forum Corp., compañía de capacitación global con sede en Boston—. Los empleados necesitan metas estratégicas y tienen que entender

el efecto de su trabajo en la consecución de tales metas." Esta información crea el convencimiento necesario para generar mejoras radicales y continuas en la empresa.

Tomemos a los empleados de Europa central de Colgate. Estas personas pasaron su carrera trabajando en el vacío. No tenían información sobre las metas de la organización. No sabían nada de ventas. No tenían idea de lo que costaba elaborar los productos. Y como estaban acostumbrados a trabajar en un sistema comunista, no entendían de mercadotecnia ni de libre empresa.

Para que los empleados entendiesen sus nuevos puestos, los gerentes de RH de Colgate les dieron información sobre la compañía y les explicaron en qué consiste el sistema de libre empresa. Compartieron las cifras de ventas y costos, hablaron de sus productos y los productos de la competencia, y describieron las iniciativas de la compañía de manera tal que entendieran el lugar de su trabajo en el esquema general. Como los empleados no estaban acostumbrados a recibir esta información, al principio se mostraban escépticos. Pero como dice Berry, "todos querían sentir que hacían algo valioso. Cuando se les muestra a las personas el valor que aportan a la compañía, empiezan a crecer".

A medida que los empleados comenzaron a entender la empresa, las metas individuales y de equipo para las que trabajaban y cuál era la parte de sus contribuciones para las metas generales de la compañía, encontraron mayor sentido en su trabajo y la productividad mejoró.

Compartir información también es crucial para el facultamiento de los empleados en Eastman Chemical, donde todos trabajan en equipos cuyo reto es encontrar formas de mejorar la empresa. "Los equipos se consideran el consejo directivo de su negocio particular —dice Justice—, porque nadie sabe mejor cómo hacer el trabajo que las personas que lo realizan todos los días."

Sin embargo, como todo consejo directivo, esos miembros necesitan información para tomar decisiones sobre cómo mejorar el trabajo. Por esta razón, Eastman Chemical, como Colgate, comparte información sobre resultados de ventas, mejoras de la calidad, reducciones de costos y todo lo que necesitan los empleados para comprender mejor su labor.

La compañía también dedica mucho tiempo a hablar de las metas y a explicar por qué son importantes para los clientes, la propia compañía y los empleados en lo individual. Cada meta se acompaña de un cronograma y una descripción de lo que hará la administración para ayudar a los empleados a alcanzarla.

Esta información sirve a los empleados a enfocarse en lo que necesita mejora, dice Justice. Ayuda a los miembros del equipo a pensar igual. "Sin enfoque, los empleados son como una orquesta cuando afina —agrega—. En lo individual, pueden tener mucho talento, pero si no saben para qué trabajan, no producirán ningún sonido en común".

Hay que proporcionar la capacitación y recursos que se requieren para hacer un buen trabajo. Cuando los empleados entienden lo que tiene que hacerse para mejorar la compañía, deben tener las habilidades y los recursos para materializar esas mejoras. Nada es más desalentador ni frustra más el facultamiento que detenerse por no saber cómo proceder o por falta de las herramientas para hacer un buen trabajo.

"Tener las habilidades y destrezas para hacer bien el trabajo es una de las dimensiones más importantes del facultamiento", dice Justice. Por eso en Eastman Chemical (lo mismo que otras compañías con facultamiento) la capacitación es parte importante del proceso. Ahí, los miembros de los equipos que asisten juntos a la capacitación plantean un problema real. Por ejemplo, los equipos legales se esfuerzan en reducir la jerga legal para que sea más fácil hacer negocios con Eastman. Los equipos de ventas idean formas para asegurar que los pedidos de ventas se surtan con la información correcta. "Así, los empleados adquieren las habilidades que necesitan cuando las necesitan", dice Justice.

Pfundtner está de acuerdo en que el desarrollo de los empleados es crucial para poderles dar facultades y atribuciones. Si se desean cambios significativos en el negocio, hay que hacer cambios significativos en la manera de hacer las cosas —explica—. Esto se logra al mostrar a los empleados cómo hacer las cosas de otra manera mediante educación continua y actualización de las habilidades.

La capacitación de los equipos y la capacitación en las destrezas personales son en especial importantes, porque los empleados con facultamiento nunca o casi nunca trabajan por su cuenta. "El facultamiento tiene que ver con la interdependencia —dice Byham—. Una buena idea no significa nada hasta que los demás ayudan a ponerla en práctica."

Después de capacitar a los empleados, la segunda mitad de la capacitación del facultamiento se dirige a que la administración aprenda a facultar. Esta educación, por necesidad, tiene que ver menos con la administración y más con instruir y crear un ambiente abierto a nuevas maneras de hacer las cosas. Para que los empleados de verdad cuenten con facultamiento, los administradores tienen que ceder el control, lo que no es fácil. Tienen que aprender estilos administrativos de menos intromisión y más apoyo. Los gerentes tienen que aprender también a fomentar y premiar las buenas ideas y a saber qué retos plantear a los empleados.

"Muchos administradores cometen el error de dar a los empleados dificultades muy grandes en los primeros días del facultamiento", dice Byham. Enseguida, los empleados fracasan y ya no se sienten dispuestos a tomar la iniciativa. Como escribe Autrey Daniels en su libro *Bringing Out the Best in People:* "La mejor manera de facultar a los miembros de un equipo es gradual y sistemática. No se les puede decir que, después de tantos años de rendirle cuen-

tas al jefe, den todo por aprobado y trabajen sin límites, libres, por su cuenta, para que asuman la responsabilidad y tomen decisiones. Las responsabilidades de la autogestión y la toma de decisiones debe darse a los empleados cuando estén listos, y al principio las responsabilidades deben tener un alcance limitado".

Los administradores también deben aceptar que no todos los empleados quieren contar con facultamiento. Muchos trabajan mejor en puestos bien definidos y muy supervisados. Incluso en las plantas de Colgate en Europa oriental, 25 por ciento de los empleados se ha resistido a la noción del facultamiento, dice Berry, y añade que esos empleados son de más edad y más reacios a la idea de un cambio en general.

"Por lo regular, los empleados que no están a gusto con el facultamiento toman la decisión de irse —agrega Justice—. La presión de los compañeros por participar es tan grande que lo hacen o se van."

Cuando los empleados y administradores recibieron la capacitación adecuada, el siguiente paso es dar a los empleados el control de los recursos que les faltan para hacer mejoras. Por ejemplo, un equipo formado en Allied Systems Inc., con matriz en Decatur, Georgia, fue facultado para que redujera a la mitad las lesiones laborales en el plazo de un año. Los administradores dieron al equipo una meta y compartieron información sobre la tasa en curso de lesiones (formar equipos y compartir información son los primeros pasos importantes que ya citamos). Luego, se le dio al grupo un presupuesto y se le dijo que mejorara la conciencia de la seguridad.

"Los empleados tenían todo el control del presupuesto y determinaban cómo gastarlo", dice Jim Gage, gerente de terminal en las instalaciones de St. Louis, donde se formó el equipo. Con la información necesaria, una dirección clara y recursos para trabajar, el equipo redujo las lesiones 71 por ciento, muy por encima de la meta establecida.

Hay que proporcionar mediciones, retroalimentación y refuerzo. Cuando los empleados idean las formas de mejorar su trabajo, departamento o toda la empresa, los administradores deben permitirles medir esas mejoras. Por ejemplo, si los empleados encuentran un método que creen que reducirá los desperdicios durante la manufactura, tienen que saber periódicamente si en efecto se redujeron. A fin de cuentas, ¿para qué buscan más mejoras si no saben si sus sugerencias anteriores funcionaron?

"El secreto del facultamiento consisten en tener medidas que las personas puedan controlar", dice Bhyam. Idealmente, los empleados deben fijar sus propias metas y formas de medir su consecución. Pero esto no siempre es posible, pues muchas veces la información la recopilan y manejan otros departamentos de la compañía. Por consiguiente, los administradores deben encontrar las formas de reunir y difundir las medidas, y proporcionar retroalimentación al respecto.

Por ejemplo, en Eastman Chemical los administradores están en el proceso de diseñar un "vendómetro" al que se transfieran de inmediato las cifras de ventas de las computadoras en las que se colocan los pedidos a un tablero electrónico en el comedor de los empleados. Ahí los empleados verán el total actualizado de las ventas diarias y se destacarán las 10 ventas más grandes. Conocer las cifras de las ventas diarias da a los empleados un sentimiento de logro y orgullo por la compañía, dice Justice. "La idea es que el desempeño sea visible."

El facultamiento de los empleados requiere un reforzamiento positivo continuo. Así como es importante ofrecer mediciones del progreso, también lo es proporcionar reforzamiento positivo continuo, dice Daniels, presidente de la empresa de asesoría administrativa Autrey Daniels and Associates, de Tucker, Georgia. "Hay que hacer del facultamiento algo que todos los empleados quieran hacer, lo que se consigue al celebrar sus éxitos —explica—. El cambio requiere muchos reforzadores de nuevas conductas para que se establezcan hábitos nuevos." Los especialistas en motivación sugieren que los administradores den reforzamiento positivo frecuente e inmediatamente después de un trabajo bien hecho. Los empleados quieren que sus supervisores les reconozcan su buen trabajo individual. También quieren que se reconozca en público, porque indica que sus logros son dignos de que todos les presten atención. Pero los grupos también quieren celebrar sus éxitos.

En Eastman Chemical los administradores crean planes muy elaborados para dar un refuerzo positivo a los logros de los grupos. La compañía no dedica mucho tiempo a estas celebraciones, sino mucha creatividad. Por ejemplo, un grupo de mecánicos que cumplió una meta importante fue convidado a un lavado de autos a cargo de los directores. A los empleados cuyas ideas generaron ahorros por un millón de dólares se les invitó a mirar un millón de dólares en billetes de 20. "Fuimos al banco, pedimos un millón de dólares e invitamos a los empleados a que vinieran y vieran lo que significaban sus ahorros", dice Justice.

Otra expresión frecuente para referirse al reforzamiento positivo es "administración del desempeño", y las compañías cuyos empleados demuestran mucha iniciativa son aquellas en las que esta actividad es una parte establecida del negocio. En *The Orange County Register,* de Santa Ana, California, se implantó la administración del desempeño en toda la compañía durante más de dos años. ¿Cuál era la meta?: alentar a los empleados a mejorar continuamente el servicio a clientes y premiarlos por eso.

Una parte importante del proceso de administración del desempeño es su sistema de reforzamiento positivo mediante celebraciones. Los administradores piden ideas de buenas celebraciones a todos los miembros de la compañía, y después preparan un "recetario" con varias celebraciones. Se incluyen "recetas de comida rápida", que

son celebraciones rápidas y económicas efectuadas en las primeras etapas del facultamiento de los empleados y la fijación de metas; "platos fuertes" para observar una meta de un grupo o departamento, y "platos gourmet": celebraciones elaboradas por la consecución de una meta grande.

El énfasis de la compañía en el reforzamiento positivo ha traído mejoras notables, mejoras que fueron resultado de la iniciativa de los empleados para hacer las cosas; por ejemplo, después de sufrir por una reducción del departamento de circulación, que afectó a 100 empleados, fue posible mejorar la productividad y el servicio a clientes. Un programa para aminorar los desechos de papel de impresión consiguió también reducir los errores, ahorrar película, ahorrar placas de impresión y mejorar la calidad de la impresión y la productividad del departamento. "Los resultados no fueron menos que fenomenales", dice John Schueler, presidente y director de operaciones.

Al dar a los empleados información, recursos y capacitación, y al proporcionar medidas y reforzamiento, RH puede crear un ambiente de facultamiento. Pero recuerde que el facultamiento de los empleados es un proceso continuo, como el mejoramiento de la calidad: es una carrera sin línea de meta. Las compañías que dan el primer paso para crear un entorno que se preste al facultamiento estarán a la cabeza de todas.

Ejercicio

Ejercicio 12.1: *Perfil del facultamiento*

Paso 1: Complete el cuestionario siguiente.

En cada uno de los enunciados siguientes, elija la opción con la que se sienta más a gusto. En algunos casos le parecerá que tanto a) como b) lo describen a usted, o que ninguna se le aplica, pero deberá escoger la opción que mejor lo describa la mayor parte del tiempo.

1. Cuando tengo que hablar o escribir un texto . . .
   _____ *a*) Baso el contenido en mis propias ideas.
   _____ *b*) Investigo mucho y presento los resultados de otros.

2. Cuando leo algo con lo que no estoy de acuerdo . . .
   _____ *a*) Supongo que mi posición es la correcta.
   _____ *b*) Supongo que lo que está por escrito es correcto.

3. Cuando algo me irrita mucho . . .
   _____ *a*) Le pido a la persona que detenga la conducta que me ofende.
   _____ *b*) No digo nada, por no saber cómo expresar mi posición.

4. Cuando hago un buen trabajo, para mí es importante que . . .
   _____ *a*) El trabajo represente lo mejor que sé hacer.
   _____ *b*) Otros sepan del trabajo que hice.

5. Cuando compro ropa nueva . . .
   _____ *a*) Compro lo que hace que me vea mejor.
   _____ *b*) Trato de vestir de acuerdo con la última moda.

6. Cuando algo sale mal . . .
   _____ *a*) Trato de resolver el problema.
   _____ *b*) Trato de ver de quién fue la culpa.

7. Cuando pienso en mi futuro . . .
   _____ *a*) Tengo confianza en que podré llevar la vida que quiero.
   _____ *b*) Me preocupa poder responder a mis obligaciones.

8. Cuando examino mis recursos y capacidades . . .
   _____ *a*) Me gusta lo que veo.
   _____ *b*) Encuentro mil cosas que quisiera cambiar.

Fuente: "The Empowerment Profile", tomado de *The Power Handbook* de Pamela Cuming. Copyright © 1980 por CBI Publishing. Reimpreso con autorización de Van Nostrand Reinhold Co., Inc.

9. Cuando alguien es injusto conmigo . . .
_____ *a*) Pongo mi energía en obtener lo que quiero.
_____ *b*) Comento con otros la injusticia.

10. Cuando alguien critica mis esfuerzos . . .
_____ *a*) Le hago preguntas para entender el fundamento de sus críticas.
_____ *b*) Defiendo mis actos y mis decisiones, tratando de que entienda por qué hice lo que hice.

11. Cuando realizo una actividad, es muy importante para mí . . .
_____ *a*) Estar a la altura de mis expectativas.
_____ *b*) Estar a la altura de lo que esperan los demás.

12. Cuando decepciono a otros . . .
_____ *a*) La próxima vez resuelvo las cosas de otra manera.
_____ *b*) Me siento culpable y quisiera que las cosas fueran diferentes.

13. Trato de rodearme de personas . . .
_____ *a*) A las que respeto.
_____ *b*) Que me respetan.

14. Trato de trabar amistad con personas que . . .
_____ *a*) Son estimulantes y emocionantes.
_____ *b*) Me hacen sentir más seguro y confiado.

15. Hago mi mayor esfuerzo cuando . . .
_____ *a*) Hago algo que quiero cuando quiero.
_____ *b*) Alguien me da un trabajo, un plazo o una recompensa por trabajar.

16. Cuando amo a una persona . . .
_____ *a*) La aliento a ser libre y escoger por sí misma.
_____ *b*) La aliento a hacer lo mismo que yo y a escoger lo mismo que yo.

17. Cuando practico un juego de competencia, para mí es importante . . .
_____ *a*) Hacer mi mejor esfuerzo.
_____ *b*) Ganar.

18. Me gusta estar rodeado de personas que . . .
_____ *a*) Ensanchen mis horizontes y me enseñen algo.
_____ *b*) Quieran y puedan aprender de mí.

19. Mis mejores días son aquellos que . . .
_____ *a*) Presentan oportunidades inesperadas.
_____ *b*) Transcurren de acuerdo con un plan.

20. Cuando me atraso en mi trabajo . . .
_____ *a*) Hago mi mejor esfuerzo sin preocuparme.
_____ *b*) Me preocupo o presiono más de lo que debería.

Paso 2: Califique sus respuestas como sigue:
Sume sus respuestas *a*: _____
Sume sus respuestas *b*: _____

Paso 3: Análisis. En grupo o con toda la clase, responda las preguntas siguientes:

1. ¿Qué aprendió acerca de usted mismo?
2. ¿Su mejor amigo estaría de acuerdo con la puntuación o con las calificaciones de *a* y *b*?
3. ¿Cómo puede aprovechar una organización la información recopilada en estos perfiles de facultamiento?

Ejercicio

Ejercicio 12.2: *¿Es usted político?*

Marque los siguientes enunciados como básicamente cierto o básicamente falso. En algunos casos, "básicamente cierto" se refiere a "de acuerdo en lo general" y "básicamente falso" se refiere a "en desacuerdo en lo general". Buscamos tendencias generales, así que no se preocupe si no está seguro sobre la respuesta más exacta de un enunciado.

	Básicamente cierto	Básicamente falso
1. Me quedaría tarde en la oficina para impresionar a mi jefe.	_____	_____
2. ¿Para qué le enseña a sus subordinados todo lo que sabe? Alguno podría sustituirlo.	_____	_____

Fuente: A. J. DuBrin, *Winning Office Politics*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1990, pp. 19-27. Tomado con autorización del editor, Prentice Hall/A Simon & Schuster Company, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.

3.	No me interesa sacar ventajas personales de chismes.	_____	_____
4.	Tengo mucho cuidado de no hacer el menor comentario crítico de la empresa, aunque sea justificado.	_____	_____
5.	Me esforzaría por cultivar amistades con poderosos.	_____	_____
6.	Nunca cuestionaría la capacidad de mis competidores. Dejaré que hablen los hechos.	_____	_____
7.	No estoy dispuesto a quedarme con el crédito por el trabajo de otros.	_____	_____
8.	Si descubro que un compañero busca trabajo, le informo a mi jefe.	_____	_____
9.	Aun si contribuyo poco en un proyecto importante, pondría mi nombre como participante.	_____	_____
10.	No hay nada malo en alabarse uno mismo.	_____	_____
11.	Mi oficina debe estar repleta de recuerdos personales, como lapiceras y decoraciones hechas por amigos y familiares.	_____	_____
12.	Uno debe actuar sólo si está seguro de que es lo éticamente correcto.	_____	_____
13.	Sólo un tonto corregiría en público los errores del jefe.	_____	_____
14.	Compraría acciones de mi compañía aunque no fueran una buena inversión financiera.	_____	_____
15.	Aunque sirviera para mi carrera, rechazaría el oficio de criticón.	_____	_____
16.	Es mejor ser temido que amado por los subordinados.	_____	_____
17.	Si los compañeros se burlan del jefe en la oficina, no me les uno.	_____	_____
18.	Para adelantar, es necesario poner los intereses propios por encima de los intereses de la organización.	_____	_____
19.	Tendría el cuidado de no contratar un subordinado que me robe lustre.	_____	_____
20.	Una estrategia sensata es estar en buenos términos con todos en la oficina, aunque uno no simpatice con todos.	_____	_____

Caso

Caso 12.1: *Abuso de poder: ¿sí o no?*

Algunos especialistas indican que muchos casos de hostigamiento sexual en las organizaciones conciernen al mal uso y abuso del poder. El caso siguiente se refiere a una demanda por hostigamiento sexual interpuesta por dos mujeres policías, Andrews y Conn, con fundamento en la jurisdicción del Título VII de la Ley de Derechos Civiles.

Cuando se asignó a las empleadas a la División de Investigación de Autos (DIA) del departamento de policía de Filadelfia, los hombres dominaban la división y, de acuerdo con Andrews, el escuadrón del DIA estaba lleno de sexismo. Se hablaba de las mujeres en términos ofensivos y obscenos, y a ellas en particular se dirigían con majaderías. Hay pruebas de que ese lenguaje era el lugar común en los cuarteles de la policía, pero también se tiene el testimonio de que una de las quejosas, policía con 12 años de antigüedad, "nunca había sido insultada como lo era en la DIA". También hubo pruebas de imágenes pornográficas de mujeres en los vestidores dentro de un armario, que casi siempre estaba abierto. Las quejosas dijeron que el lenguaje y las fotografías las avergonzaban, humillaban y hostigaban.

Las dos empleadas dijeron también que a menudo desaparecían sus archivos de sus escritorios o eran rasgados o saboteados. Cuando Conn denunció el sabotaje, su supervisor le dijo: "No eres ninguna novata; ya sabes que así actúan los muchachos". Los oficiales varones que

Fuente: Adaptado de *Andrews v. City of Philadelphia,* 895 F.2d, 1469, 3er. circuito, 1990.

debían ayudarles con su trabajo las estorbaban o negaban su apoyo, aunque los hombres se auxiliaban entre sí. Las mujeres sufrieron actos vandálicos en sus propiedades personales. En el caso de Andrews, su auto fue dañado tres veces en el estacionamiento de la DIA: desinflaron las llantas, rayaron la pintura y arrancaron los limpiadores. También vaciaron refresco en su máquina de escribir. Alguien rasgó la tapa del libro que Andrews necesitaba para seguir el curso de sus investigaciones. Alguien escupió en el abrigo de Conn, quitó la banda de su gorra y rayó su coche. Un rollo de película que Conn usó en sus investigaciones desapareció antes de mandarlo a revelar.

Las dos empleadas recibían telefonemas obscenos en sus números privados, a los que la DIA tenía acceso. Una de las épocas de las llamadas fue cuando interpusieron la demanda.

Durante una de las conversaciones de Andrews oyó que alguien decía en el fondo: "Hey, sargento". Conn testificó que estas llamadas la asustaban y ponían nerviosa, incapaz de funcionar emocionalmente. También era hostigada por compañeros que dejaban objetos sexuales y revistas pornográficas en el archivero de su escritorio, se reunían y se reían de su reacción. Cuando se quejó con su supervisor, no le hizo caso. En otra ocasión pusieron una sustancia cáustica dentro de la blusa de Andrews guardada en su casillero del vestidor de mujeres. Andrews se quemó gravemente la espalda con lo que luego se determinó que era cal. También se encontró cal en otras prendas de vestir y en la manija del casillero. Andrews dice también que se pegaron dibujos lascivos en las paredes y que era avergonzada con fotografías pornográficas metidas en el archivero de su escritorio personal.

Algunas quejas de Conn y Andrews fueron investigadas y otras no, pero nada significativo surgió de las investigaciones. En los dos casos hubo actividades de corte sexual dirigidas a las mujeres, como comentarios sugerentes o tonos de voz dirigidos a ellas.

Pensamos que el tribunal penal definió con demasiada estrechez el tipo de conducta que constituye el hostigamiento sexual. Se puso mucho acento en la falta de insinuaciones sexuales, indirectas o contactos. En opinión del tribunal inferior, las pruebas eran mínimas y por sí solas no sustentarían un resultado de ambiente laboral de hostigamiento sexual. Señaló también la falta de pruebas de hostigamiento sexual directo. En la medida en que el tribunal dictaminó que es necesario el hostigamiento sexual abierto para establecer un entorno sexual hostil, nos vemos orillados a disentir.

En defensa de nuestro punto, de acuerdo con el Título VII basta demostrar que el sexo es un factor sustancial en la discriminación, y que si la parte acusadora hubiera sido un hombre, no habría sido tratada de la misma manera. Para constituir una discriminación inaceptable no se requiere que la conducta ofensiva incluya exageraciones sexuales en cada caso, o que cada incidente sea tan grave que vaya en detrimento de la empleada. Es evidente que la intimidación y hostilidad en contra de las mujeres por ser mujeres puede provenir de otras conductas además de las propuestas sexuales explícitas. *Meritor* también respalda esta proposición: "El Título VII concede a los empleados el derecho a trabajar en un ambiente en el que no haya intimidación, ridiculización ni insultos intimidatorios". La Corte Suprema en ningún caso limitó este concepto a la intimidación o ridiculización de naturaleza explícitamente sexual.

Más en concreto, sostenemos que el uso generalizado de términos denigratorios e insultantes en relación con las mujeres en conjunto y dirigidos a las empleadas en lo personal es una prueba de entorno hostil; lo mismo puede argumentarse de las fotografías pornográficas en zonas comunes y en los espacios de trabajo personal de las quejosas.

Aunque el abogado del patrón afirma que una estación de policía no debe regirse como una guardería, tampoco debe tener el ambiente de las barracas militares del siglo XIX. Nos damos cuenta de que no es realista responsabilizar al patrón por todos los incidentes aislados de sexismo; sin embargo, no consideramos que sea una carga injusta para un patrón de ambos sexos tomar medidas para impedir que se apodere del trabajo una atmósfera de sexismo.

Por lo demás, el juez debe considerar todos los incidentes para ver si producen un ambiente de trabajo hostil y ofensivo para mujeres de sensibilidad razonable. Las pruebas de este caso incluyen no sólo insultos, pornografía y exhibición de objetos sexuales en los escritorios, sino también la desaparición recurrente de archivos de casos y productos del trabajo de las quejosas, llamadas telefónicas anónimas y destrucción de otras propiedades. La corte debe ver estas pruebas en su totalidad, como se describió arriba, y llegar a una determinación. ANULADO y REMITIDO.

Preguntas

1. ¿Es una demanda justificada en contra del Departamento de Policía de Filadelfia?
2. ¿Este caso comprende la creación de un entorno de trabajo hostil para Andrews y Conn?
3. Si usted fuera el gerente o supervisor (posición de poder legítimo), ¿qué acciones habría emprendido?

Tercera parte del caso en video

Bicicleta especializada: Grupos y procesos sociales

En el video se describe cómo recurrir a grupos y equipos para manejar con tino un negocio de componentes de bicicleta de alta tecnología. De acuerdo con Mike Sinyard, presidente y fundador de Specialized Bicycle Components ("Specialized"), hay tres relaciones internas y externas que deben considerarse en el contexto del trabajo en equipo. En primer lugar, se establecieron en la compañía grupos pequeños de empleados. Como cada equipo tiene empleados de ingeniería, diseño de bicicletas y mercadotecnia, se consideraría un equipo multidisciplinario. Como vimos en el capítulo 10, el mismo equipo, si se ocupara de un problema complejo, como la manera de diseñar y vender nuevos manubrios para bicicletas de montaña, también sería un equipo de solución de problemas.

En segundo lugar, los empleados de Specialized se esfuerzan por mantener el contacto con sus subsidiarias en ocho países de Norteamérica y Europa. Además, consideran que su red en expansión de distribuidores internacionales en más de 20 países es parte del equipo de Specialized.

Por último, Sinyard y sus socios siempre han creído que los distribuidores que venden las bicicletas y refacciones de Specialized al público tienen una función crucial en el éxito de la empresa. Para fortalecer esta relación se creó la "Alianza de distribuidores de Specialized". Los empleados de Specialized visitan a los distribuidores con el fin de escuchar sus necesidades y preocupaciones respecto de los precios, calidad, diseño y otras cuestiones del producto. Cuando es apropiado, Specialized responde a estas inquietudes.

En resumen, Sinyard y los demás miembros de Specialized recurren de manera extensa a equipos internos y externos para manejar su negocio de bicicletas de alta tecnología. Aunque las bicicletas de competencia se consideran un deporte individual, el proceso de diseñar y vender estos productos es mucho más un ejercicio de equipo.

Preguntas de análisis:

1. Suponga que trabaja para Specialized y lo acaban de nombrar jefe de un equipo de tres personas. De los tres miembros de su equipo, uno es ingeniero, otro mercadólogo, y el tercero, diseñador de productos de ciclismo. ¿Cómo crearía un equipo cohesionado que tenga un buen desempeño? (Consulte ideas en el capítulo 10.)
2. ¿Cree usted que sería apropiado que Specialized estableciera equipos virtuales para manejar sus subsidiarias internacionales y sus relaciones con los distribuidores? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas (desde el punto de vista de Specialized) de manejar el programa de Alianza de Distribuidores de Specialized? Explique su punto de vista.
4. Piense en alguna ocasión en un trabajo anterior o en su escuela en que le hayan pedido que colaborara en un grupo. ¿Cuál de las siguientes etapas de desarrollo de grupos experimentó: formación, adaptación, regulación, desempeño, desintegración?

CUARTA PARTE

Procesos organizacionales

13. COMUNICACIÓN
14. TOMA DE DECISIONES
15. LIDERAZGO
CUARTA PARTE DEL CASO EN VIDEO

El verdadero líder no tiene que dirigir: le basta señalar el camino.
Henry Miller, The Wisdom of the Heart (1941)

CAPÍTULO TRECE

Comunicación

Objetivos de aprendizaje

Después de terminar el capítulo 13, usted podrá:

- **Explicar** los elementos del proceso de comunicación.
- **Comparar** las cuatro principales direcciones de la comunicación.
- **Describir** la función que cumple la comunicación personal en las organizaciones.
- **Comentar** la comunicación entre culturas.
- **Identificar** las barreras importantes para la comunicación eficaz.
- **Describir** las formas de mejorar la comunicación en las organizaciones.

El tema de este capítulo es el proceso de la comunicación en la organización. Comunicar, como el proceso de decidir, que veremos en el capítulo siguiente, impregna todo lo que hacen todos los miembros de la organización, en particular los administradores. Las funciones gerenciales de planear, organizar, dirigir y controlar requieren actividades de comunicación. De hecho, la comunicación es un elemento absolutamente esencial de todos los procesos de la organización.

La importancia de la comunicación

La comunicación es el aglutinante de las organizaciones. La comunicación ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella. Pero con todo lo importante que es este proceso, en todas partes hay trastornos de la comunicación. Cuando el genio del pueblo dijo: “Sé que crees que entiendes lo que piensas que dije, pero no estoy seguro de que te des cuenta de que lo que oíste no es lo que quise decir”, hacía algo más que un chiste; describía lo que todos hemos experimentado: una falla de comunicación.

En la medida en que las comunicaciones de la organización sean menos eficaces de lo que pueden ser, ésta es menos eficaz de lo que podría ser. Por ejemplo, en muchas compañías los programas de orientación para los empleados nuevos representan la primera oportunidad importante para entablar una buena comunicación con los empleados. En Marriott International, cadena mundial de hoteles y estancias, 40 por ciento de los empleados nuevos que renuncian lo hace en los tres primeros meses de trabajo. Al menos tales son los datos históricos. Hace poco, la tasa de renuncias se redujo de manera significativa porque Marriott emprendió un esfuerzo coordinado por mejorar el contenido y la forma de comunicarse con los empleados nuevos durante la orientación. Además de dar más información formal, a cada nuevo empleado se le asigna un “camarada” que hace las veces de enlace vital y está siempre disponible para el recién llegado. Marriott se asegura de que su personal de servicio al público se comunique bien con los clientes al cerciorarse de que, primero, la empresa se comunique bien con sus empleados desde el primer día de trabajo.

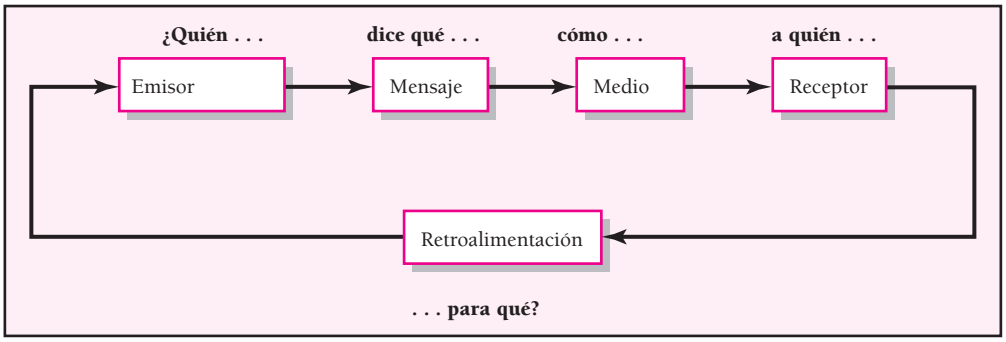


FIGURA 13.1 **El proceso de la comunicación**

Sería en extremo difícil encontrar un aspecto del trabajo del administrador que no conlleve comunicación. Surgen problemas graves cuando no se entienden las instrucciones, cuando las bromas espontáneas de un grupo producen enojo o cuando se distorsionan comentarios informales de un directivo. Estas situaciones son resultado de una alteración del proceso de la comunicación.

Por consiguiente, la pregunta que importa no es si los administradores se comunican, pues la comunicación es inherente al funcionamiento de una organización; por el contrario, la pregunta importante es si lo hacen bien o mal. En otras palabras, la comunicación en sí es inevitable en el funcionamiento de una organización: la única que puede faltar es la comunicación *eficaz. Todo administrador debe ser un buen comunicador.* De hecho, todo lo que hace un administrador comunica algo de alguna manera a alguna persona o grupo. Lo que hay que saber es para qué. En este momento, la afirmación anterior parece una exageración, pero a medida que avancemos será claro que no lo es. A pesar de los enormes avances en la tecnología de comunicación e información, la comunicación entre los integrantes de las organizaciones deja mucho que desear.[1] Es un proceso que ocurre dentro de las personas.

El proceso de la comunicación

En la figura 13.1 se presenta el proceso general de la comunicación, el cual contiene cinco elementos que pueden resumirse así: ¿Quién... dice qué... cómo... a quién... para qué?[2] Para apreciar cada elemento del proceso debemos examinar cómo funciona la comunicación.

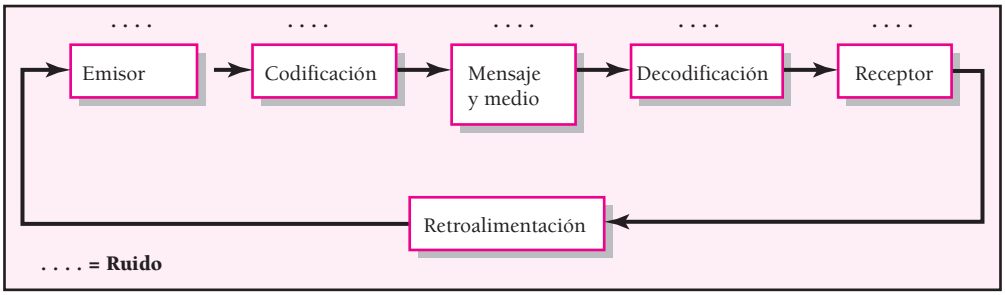
Cómo funciona la comunicación

comunicación
Transmisión de información y conocimientos mediante símbolos comunes.

Los comunicólogos dicen que la buena comunicación es el resultado de un entendimiento común entre el emisor y el receptor. De hecho, la palabra *comunicación* procede del latín *comunis*, que significa "común". El emisor trata de establecer algo en común con un receptor. Así, podemos definir **comunicación** como la *transmisión de información y conocimientos de una persona o grupo a otro mediante símbolos comunes.* Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Más adelante veremos que, en el contexto de la estructura de la organización, la información se transmite de arriba abajo (en sentido vertical), a los lados (sentido horizontal), y abajo y a los lados (sentido diagonal).

El modelo contemporáneo del proceso de la comunicación más común es básicamente una elaboración del trabajo de Shannon y Weaver y Schramm.[3] Estos investigadores se interesaron en describir un proceso general de comunicación aprovechable en todas las situaciones. El modelo que evolucionó de sus trabajos es útil para comprender la comunicación. Los elementos básicos son un emisor, codificador, mensaje, medio, decodificador, receptor, retroalimentación

FIGURA 13.2 **Modelo de comunicación**



y ruido. En la figura 13.2 se presenta el modelo. Cada elemento del modelo puede examinarse en el marco de una organización.

El proceso de la comunicación funciona muy bien en el mayor productor mundial de alimentos: Nestlé. La compañía se sumó a la revolución electrónica y se vale de la red para ofrecer una comunicación continua. Nestlé ofrece a los dueños de las tiendas la opción de pedir sus chocolates y otros productos por medio del sitio en Internet Nestlé EZ Order. El sistema eliminará la mayoría de los 100 000 pedidos que cada año hacen por teléfono o fax las tiendas pequeñas.[4] Los compradores de Nestlé adquirían granos de cacao y otras materias primas en cada país sin saber bien a bien cómo compraban sus colegas los mismos productos. Ahora comparten información sobre precios en la red y escogen a los proveedores que ofrecen los mejores tratos.

Habitualmente Nestlé procesa su propia pasta y polvo de cacao, y fabrica la mayor parte de sus chocolates. Ahora, la red le permite comunicarse periódicamente con los proveedores, con lo que la subcontratación se vuelve una opción viable.

Antes, Nestlé conjeturaba cuántas piezas de Kit Kat Crunch se venderían en una promoción. Hoy en día, los vínculos electrónicos con supermercados y otros socios le ofrecen retroalimentación en información en tiempo real.

El método de Nestlé abarca todos los elementos del proceso de la comunicación. La diferencia entre el Nestlé de ayer y el de hoy es que parte de los mensajes y retroalimentación de la empresa se transmite por la vía electrónica. Nestlé cree que se requieren emisores en persona y por medios electrónicos para operar una empresa rentable en todo el mundo.

Elementos de la comunicación

Emisor

En el marco de la organización, el emisor es el empleado o administrador con ideas, intenciones, información y el propósito de comunicarse.

Codificación

Con un emisor, debe tener lugar un proceso de codificación que traduzca sus ideas en un conjunto sistemático de símbolos, un lenguaje que exprese la intención del emisor. Por ejemplo, a menudo un administrador toma información contable, informes de ventas y datos de cómputo, y los traduce en un mensaje (es decir, en un informe general de la situación). Así, la función de la codificación es proporcionar una forma en que las ideas e intenciones se expresen como mensaje.

Mensaje

El resultado del proceso de codificación es el mensaje. La intención del emisor se expresa en la forma de un mensaje *verbal* o *no verbal*. Los administradores tienen numerosas intenciones al comunicarse, como hacer que los demás entiendan sus ideas, entender las ideas de los demás, conseguir que los acepten a ellos o sus ideas, o inducir una acción. El mensaje, pues,

CONFUNDIR A LOS DEMÁS Y OSCURECER EL TEMA

Por desgracia, no todas las comunicaciones de la organización tienen la finalidad de aclarar; a veces están destinadas a confundir. En otras ocasiones, el principal objetivo del emisor es protegerse. Algunas palabras y frases se usan tanto para comunicar un significado distinto del patente que su uso ha quedado instituido. A continuación damos ejemplos humorísticos de interpretaciones divergentes de lo que, por lo demás, parecen palabras o mensajes directos.

Está en proceso: Está tan enredado en el tortuguismo burocrático, que la situación es desesperanzada.

Vamos a considerarlo: Para cuando volvamos a donde estábamos, suponemos que ya se te habrá olvidado el asunto.

En estudio: No he oído ni una palabra de eso.

En estudio intenso: Lo estamos buscando en los expedientes.

Estamos haciendo una indagación: Necesito más tiempo para pensar una respuesta.

Vamos a coordinarnos al respecto: Supongo que estás tan confundido como yo.

Para canalizar adecuadamente: Quizá ustedes sepan qué hacer con esto.

Lea y firme: Vamos a diluir la responsabilidad de esto.

Es un cálculo: Lo aventuré.

Lo tenemos presente: Esperamos que quien tuvo la iniciativa, ya la haya olvidado.

Les daremos nuestra opinión en el momento oportuno: Si le entendemos, les decimos.

Nos gustaría oír sus ideas: Los escucharemos siempre que no interfiera con lo que ya decidimos.

Está en una junta: No tengo la menor idea de dónde esté.

Echamos a andar el expediente: Se lo mandamos por fax a todos los que pudimos.

Déjame actualizarte: No nos gustó lo que ibas a hacer, así que ya hicimos otra cosa.

Fuente confiable: Justo con el que estás.

Fuente informada: El que le dijo a quien está justo contigo.

Fuente irreprochable: El tipo que inició el rumor.

es lo que el individuo quiere comunicar al receptor destinado, y su forma exacta depende en buena parte del medio por el que se transmita. Las decisiones relacionadas con ambos son inseparables.

Ahora bien, no son tan evidentes los *mensajes indeliberados* que se emiten en silencio o con inacción sobre un tema particular, así como decisiones sobre qué metas y objetivos no perseguir o qué método no aplicar. Por ejemplo, utilizar un método de evaluación del desempeño en lugar de otro envía un "mensaje" a ciertas personas. Los mensajes también pueden destinarse a transmitir por la superficie cierta información cuando es otra la información que en verdad se comunica. En este tenor se encuentran los mensajes destinados más a proteger al emisor que a facilitar la comprensión del receptor. En el recuadro Encuentro organizacional también se ofrecen ejemplos de este último género de mensajes.

Medio

El *medio* es el transmisor del mensaje. Las organizaciones proveen información a los miembros de varias maneras: comunicados en persona, teléfono, juntas de grupo, memorandos, declaraciones de normas, sistemas de remuneración, calendarios de producción y pronósticos de ventas. El uso creciente de los medios electrónicos computarizados y de tecnologías de comunicación ha avivado el interés en la función que desempeña el medio en los diversos aspectos de la comunicación en las organizaciones.[5]

Decodificación y receptor

Para completar el proceso de la comunicación, el mensaje debe decodificarse en términos de la pertinencia para el receptor. La *decodificación* es un término técnico para referirse a los procesos de pensamiento del receptor. Así, la decodificación consiste en interpretación. El *receptor* interpreta (decodifica) el mensaje a la luz de sus propias experiencias y marcos de referencia. Así, un vendedor decodifica un memorando del presidente de la compañía de manera distinta que el gerente de producción. Una supervisora de enfermería decodifica un memorando del

director del hospital de modo diferente que el jefe de cirujanos. Cuanto más se acerque el mensaje decodificado a la intención prevista por el emisor, más eficaz es la comunicación. Lo anterior subraya la importancia de que el emisor tenga presente al receptor.

Retroalimentación

Es deseable ofrecer retroalimentación en el proceso de la comunicación. Los procesos de comunicación *unidireccional* son los que no aceptan la retroalimentación del receptor al emisor. Esto aumenta las posibilidades de distorsión entre el mensaje enviado y el mensaje recibido. Un ciclo de retroalimentación ofrece un canal para la respuesta del receptor con la que el emisor determina si se recibió el mensaje y produjo la respuesta pretendida. Los procesos de comunicación *bidireccionales* ofrecen esta importante retroalimentación del receptor al emisor.[6]

En el caso de un administrador, la retroalimentación de la comunicación llega de muchas maneras. En los encuentros en persona se posibilita la retroalimentación *directa* en los intercambios verbales, como los medios sutiles de comunicación de las expresiones faciales de descontento o incomprensión. Por su parte, los medios *indirectos* de retroalimentación (mengua de la productividad, mala calidad de los productos, aumento del ausentismo o la rotación, y descoordinación o conflictos entre las organizaciones) revelan trastornos de la comunicación.

Ruido

En el marco de la comunicación humana, cabe considerar el ruido como lo que distorsiona el mensaje pretendido. Se produce ruido en todos los elementos de la comunicación. Por ejemplo, un administrador con mucha prisa puede enviar a sus subordinados un mensaje de correo electrónico escrito con gran premura y después descubre que la redacción del mensaje hizo enojar a varios empleados, que pensaron que era grosero e impositivo. En este caso, los subordinados confirieron un significado distinto al mensaje contenido en el correo electrónico y de hecho ignoraron la información concreta que se envió.

Los elementos expuestos en esta sección son esenciales para que ocurra la comunicación; sin embargo, no deben verse como elementos separados. Por el contrario, son enunciaciones de los actos que se materializan para que ocurra cualquier comunicación. La comunicación puede ser vertical (superior a subordinado, subordinado a superior) o bien horizontal (entre compañeros). También puede comprender a un individuo o a un grupo. Pero los elementos citados deben estar presentes.

Mensajes no verbales

comunicación no verbal
Mensajes enviados con la postura del cuerpo, expresiones faciales, y movimientos de cabeza y ojos.

La información enviada por el emisor que no se relaciona con la información verbal (es decir, los mensajes tácitos o **comunicación no verbal**) es un campo de estudio relativamente nuevo entre los expertos en el comportamiento. El principal interés se centra en las *claves físicas* que caracterizan la expresión concreta del emisor. Entre estas claves se encuentran los modos de transmitir mensajes no verbales, como movimientos de cabeza, rostro y ojos, postura, distancia, gestos, entonación, y elección del atuendo y presentación.[7] Los mensajes no verbales en sí sufren el influjo de factores como el sexo del emisor.[8]

Peculiaridades de la comunicación no verbal

Algunos mensajes tácitos son expresiones espontáneas y sin emociones particulares, en tanto que otros son conscientes y deliberados.[9] Mediante comunicación no verbal, sobre todo los movimientos del cuerpo, decimos: “Ayúdame, estoy solo. Tómame, estoy dispuesto. Vete, estoy deprimido”. Representamos nuestros estados internos mediante el lenguaje corporal no verbal. Levantamos una ceja por incredulidad. Nos frotamos la nariz por desconcierto. Nos cruzamos de brazos para aislarnos o protegernos. Nos encogemos de hombros por indiferencia, guiñamos un ojo por complicidad, golpeteamos con los dedos por impaciencia, nos golpeamos la frente cuando olvidamos algo.[10]

Los mensajes no verbales difieren de otras formas de conducta de comunicación en varios aspectos. Por ejemplo, es difícil suprimir el comportamiento no verbal (como fruncir el ceño para indicar molestia). Este proceder inconsciente puede contradecir el mensaje que el emisor transmite de palabra. Otra forma en que difieren los mensajes no verbales de otras formas es que son más claros para quienes los observan que para quienes los producen. Por esto el emisor tiene grandes dificultades para saber con cuánto tino produjo el mensaje no verbal que quería. Por último, muchos mensajes no verbales son susceptibles de varias interpretaciones. Incluso algo tan común como una sonrisa puede tener muchos significados. Las sonrisas indican felicidad genuina, desdén, engaño, miedo, obediencia, resignación y también, en ocasiones, ira.

Resultados de las investigaciones

En las investigaciones se indica que las expresiones faciales, el contacto ocular y los movimientos proporcionan información sobre la *clase* de la emoción, en tanto que las claves físicas como distancia, postura y gestos indican la *intensidad* de la emoción. Estas conclusiones son importantes para los administradores. Indican que los emisores generan mucha más información de la que se obtiene en los mensajes verbales. Para acrecentar la eficacia de la comunicación, una persona debe estar al tanto del contenido verbal y no verbal de sus mensajes.

Cuando los mensajes verbal y no verbal se contradicen, el receptor le da más crédito a las claves no verbales. En estas contradicciones se reflexiona sobre el mensaje que se va a descifrar. Así, siempre se examinan las claves no verbales y las verbales. Entre las claves no verbales que más estudiamos están el contacto ocular, las expresiones faciales (los seres humanos manifestamos más de 250 000), la postura y los gestos. Es importante estar consciente de estos iniciadores esenciales de claves. Por ejemplo, sostener el contacto ocular se considera descortés en algunas culturas. Levantar los pulgares por un éxito es en Estados Unidos clave de un trabajo "bien hecho", pero es un gesto "obsceno" en España y partes de Latinoamérica.

Estar al pendiente de los mensajes no verbales requiere conocer su existencia e importancia. Una buena manera de examinar sus propias impresiones no verbales y presencia es filmarse cuando se realiza una presentación formal. Un examen de la cinta le servirá para decidir si coinciden los mensajes verbales y no verbales.

La comunicación con las organizaciones

El diseño de una organización debe prever la comunicación en cuatro direcciones: hacia abajo, arriba, en sentido horizontal y en diagonal. Como estas direcciones de la comunicación establecen el marco en el que tienen lugar las comunicaciones de la organización, las examinaremos brevemente una por una. Este examen le permitirá apreciar mejor las barreras de la comunicación eficaz en las organizaciones y los medios para superarlas.

Comunicación descendente

comunicación descendente
Comunicación que transmiten quienes ocupan lugares superiores en la jerarquía a los niveles inferiores.

Esta comunicación baja de quienes ocupan lugares superiores en la jerarquía a los niveles inferiores. Las formas más comunes de **comunicación descendente** son las instrucciones del puesto, memorandos oficiales, declaraciones de normas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía. En muchas organizaciones la comunicación descendente es inadecuada e imprecisa, como se prueba en la expresión tan común en los empleados de que no tienen la menor idea de lo que sucede. Estas quejas indican una comunicación descendente inadecuada, y también que las personas necesitan información pertinente para hacer su trabajo. La falta de información laboral crea tensiones prescindibles en los integrantes de las organizaciones.[11] Una situación semejante es la que enfrentan los alumnos cuyo profesor no les informa sobre sus requisitos y expectativas.

Comunicación ascendente

comunicación ascendente
Canales de comunicación que ascienden de los individuos de los niveles inferiores de la organización a los superiores. Entre los canales de comunicación ascendentes más comunes están las cajas de sugerencias, juntas de grupo, y procedimientos de apelación y queja.

Una organización eficaz necesita la **comunicación ascendente** tanto como la descendente. En este caso, el emisor ocupa un nivel inferior que el receptor en la organización. Entre los canales de comunicación ascendentes más comunes están las cajas de sugerencias, juntas de grupo, y procedimientos de apelación y queja. En su ausencia, la gente de todos modos encuentra la manera de adoptar canales ascendentes inexistentes o inadecuados. Así lo demuestra la aparición de publicaciones "subterráneas" de los empleados en muchas organizaciones grandes.

La comunicación ascendente cumple varias funciones importantes. El investigador de la comunicación en las organizaciones Gary Kerps identifica las siguientes:[12]

1. Ofrece a los gerentes retroalimentación sobre las dificultades y problemas actuales de la organización, e información sobre las operaciones diarias necesaria para tomar decisiones sobre la dirección de la empresa.
2. Es la principal fuente de retroalimentación de los administradores para determinar la eficacia de sus comunicados descendentes.
3. Alivia tensiones de los empleados porque permite a los empleados de los niveles inferiores compartir información pertinente con sus superiores.
4. Alienta la participación y dedicación de los empleados, lo que fortalece la cohesión de la organización.

Comunicación horizontal

comunicación horizontal
Comunicación que se transmite entre las funciones de una organización.

En el diseño de las organizaciones muchas veces no se toman medidas para la **comunicación horizontal.** Cuando el jefe del departamento de contabilidad se comunica con el del departamento de mercadotecnia acerca de la oferta educativa de una facultad de administración de empresas, la comunicación se da en sentido horizontal. Aunque la comunicación vertical (ascendente y descendente) es el principal interés en el diseño de las organizaciones, las organizaciones eficientes también requieren comunicación horizontal (por ejemplo, la comunicación entre producción y ventas en una empresa, y entre las facultades de una universidad), necesaria para la coordinación e integración de las funciones de la organización.

Como por lo regular el diseño de la organización carece de mecanismos para asegurar la comunicación horizontal, se deja que los administradores la moderen. La comunicación entre colegas es necesaria para coordinar, además de que satisface necesidades de carácter social.

Comunicación en diagonal

comunicación en diagonal
Comunicación que atraviesa funciones y niveles de la organización.

La **comunicación en diagonal,** si bien es el canal de comunicación que menos se usa en las organizaciones, es importante en situaciones en las que los miembros no consiguen comunicarse a través de otros canales. Por ejemplo, digamos que el contralor de una organización grande quiere realizar un análisis de la distribución de los costos. Una parte del análisis consistiría en pedir a ventas que le envíe directamente un informe, en lugar de tramitarlo por los canales tradicionales del departamento de mercadotecnia. Así, el flujo de la comunicación sería en diagonal, y no vertical (ascendente) ni horizontal. En este caso, un canal diagonal sería el más eficiente en términos de tiempo y esfuerzo para la organización.

Comunicación con el exterior

Las organizaciones se comunican con el exterior para ofrecer productos y servicios, proyectar una imagen positiva, y atraer empleados y atención.[13] El esquema común de comunicación con el exterior abarca cuatro programas:

- *Relaciones públicas,* que consiste en la comunicación de una imagen positiva, ciudadanía corporativa ejemplar de la organización y promoción de una identidad como participante

activa de la sociedad y la comunidad inmediata. Si no hay personal de relaciones públicas de tiempo completo, se puede contratar alguna empresa profesional.

- *Publicidad*, que ilustra los productos o servicios de manera positiva. Esta forma de comunicación está destinada a atraer clientes, compradores o pacientes.
- *Promover* la cultura y las oportunidades al alcance de quienes quieran trabajar en la empresa. Esta comunicación tiene por objeto atraer empleados que sostengan y hagan crecer la organización.
- *Estudios de clientes, compradores o pacientes*, para obtener retroalimentación sobre la experiencia de los participantes externos de la organización. Con esta información se modifican los servicios, productos o relaciones.

Cada uno de estos cuatro programas de comunicación sirve para recopilar o difundir la información. Los programas de comunicación interna y externa proporcionan ideas, información, contactos y conocimientos sobre lo que dicen individuos y grupos, lo que es importante, y sobre aquello que requiere modificaciones.

Riqueza de la información

riqueza de información Volumen de información que se transmite con eficiencia. El trato en persona es muy rico en información, en tanto que un correo electrónico general enviado a todos los empleados tiene poca riqueza.

Hay muchas formas de comunicar tanto dentro de la organización, a administradores y colegas, como fuera, a clientes y distribuidores. Los medios de información se distinguen por su **riqueza de información,** que se refiere al volumen de información que se transmite con eficiencia.[14] Un medio de mucha riqueza, como el trato en persona, tiene más probabilidades de generar una comprensión común entre individuos o en un grupo si se compara con un medio escueto, como un correo electrónico general enviado a todos los empleados. En la figura 13.3 se dan ejemplos de medios de comunicación a los que recurren los empleados y el grado de riqueza de cada uno.

La comunicación en persona es rica en información porque se intercambian y observan claves verbales y no verbales. Esta forma de comunicación también transcurre "en tiempo real", y por consiguiente la retroalimentación es inmediata. Si una persona no entiende una comunicación puede pedir enseguida una aclaración.

Hay poca información en el caso de un correo electrónico enviado a la población general (como un departamento, el equipo de un proyecto o una subsidiaria de una compañía). Es obvia la naturaleza impersonal de esta forma de comunicación. Como no se dirige a un individuo en particular, no es probable que haya retroalimentación en este caso.

FIGURA 13.3 Medios de comunicación comunes en las organizaciones del siglo XXI

Fuente: Adaptado de Robert H. Lengel y Richard L. Daft, "The Selection of Communication Media as an Executive Skill", en *Academy of Management Executive* 2, núm. 3, 1988, pp. 225-232.

Medio	Riqueza	Ejemplo	Beneficios
En persona	Muy grande	Pedir un aumento a un supervisor.	Capacidad de adaptar el mensaje de acuerdo con la retroalimentación inmediata.
Conversación telefónica, videoconferencia	Grande	Reunirse con los miembros de un grupo virtual.	Eficiente, barato y menos demorado que viajar a un lugar intermedio.
Memorandos, cartas, faxes, correo electrónico personalizado, correo de voz	Poca	Comunicar a un cliente las normas de servicio.	Manera eficiente y barata de comunicar información rutinaria.
Correo electrónico general, informes financieros, volantes, tableros de avisos, informes computarizados	Muy poca	Informe anual a los accionistas.	Información estandarizada para un público muy extenso.

Efecto de la tecnología en la información

Internet, Intranet y Extranet

Internet
Red global de computadoras conectadas que proporciona a los usuarios información, videos, documentos y una vasta gama de capacidades de comunicación.

Internet es ya una entidad familiar para millones de personas en muchas partes del mundo. **Internet** es una organización de redes de cómputo que se conectan desde grandes supercomputadoras en las dependencias gubernamentales hasta *mainframes* en las empresas y computadoras personales en los hogares particulares.[15] El Departamento de la Defensa de Estados Unidos la creó para asegurar que las comunicaciones sobrevivieran a un ataque militar. Sea para descargar muestras de canciones o investigar, el estadounidense promedio cumple a la semana seis sesiones, navega unos 32 minutos en cada una y visita alrededor de 232 páginas. En enero de 2001 había más de 144 millones de usuarios de Internet en Estados Unidos.[16]

Con el término *Internet* se abarcan muchos servicios y tecnologías de información. La World Wide Web (www) es el servicio que tiene hoy en día los protocolos y la comunicación de tecnología más aplicable para las empresas en Internet. Los servicios de Internet son correo electrónico, grupos de noticias y salas de plática. La red tiene capacidades de gráficos, interacción e hipervínculos a Internet para ofrecer contenido de multimedia, como voz y video. Un error común es pensar que Internet y la red son lo mismo.

Intranet
Sistema electrónico de comunicación protegido dentro de una organización; permite a ciertos individuos acceder a información interna de la organización.

Una **Intranet** es un sistema electrónico de comunicación protegido dentro de una organización. Si está conectado a Internet, su privacidad se protege mediante *firewalls*, un modo de la red establecido internamente para impedir que cruce el tráfico por un dominio privado. Las Intranets se usan para comunicar, por ejemplo, información reservada de la organización, planes de la compañía, expedientes médicos privados, programas de capacitación, datos de pagos y registros de la compañía.

Por ejemplo, American Airlines usa el portal de empleados "Jetnet" para automatizar las reservaciones de viaje de los empleados (los empleados viajan gratis) y la inscripción a las prestaciones. La Intranet le ahorra a la compañía más o menos tres millones de dólares al año.[17]

Extranet
Sistema electrónico de comunicación protegido destinado a conectar a los empleados con personas de fuera de la organización, como distribuidores, clientes y otros socios estratégicos.

Una **Extranet** está diseñada para conectar a los empleados con personas externas a la organización, como distribuidores, clientes y otros asociados estratégicos. En Campbell Soup Company preparan portales de una Extranet para que las tiendas y los consumidores participen más en el desarrollo de productos nuevos.[18] En la chocolatera Hershey, los empleados de TI acaban de terminar una Extranet con la que clientes y vendedores verificarán en línea la situación de sus pedidos.[19]

Correo electrónico y mensajes instantáneos

El uso del **correo electrónico** no dejará de crecer con celeridad en los años siguientes. Por ejemplo, según algunos cálculos, para 2006 el total de mensajes de correo electrónico aumentará a la sorprendente cifra de 60 000 millones diarios.[20] Además, el crecimiento de los sistemas de **mensajes instantáneos (MI)** también ha sido notable en los últimos años, alimentado por los servicios gratuitos como el Instant Messenger de AOL, el MSN Messenger de Microsoft y el Messenger de Yahoo! Ahora, cada vez más organizaciones instalan sistemas internos de mensajes instantáneos, como el software SameTime para Lotus, de IBM.[21] Se espera que el uso en las corporaciones del MI crezca con rapidez porque ofrece una comunicación en tiempo real entre empleados distanciados, es una opción barata a las llamadas telefónicas y los viajes, crea un historial de documentos para referencia futura y exige la atención inmediata de los usuarios.[22]

Hace pocos años, los usuarios del correo electrónico enviaban a las carreras mensajes mal escritos y sin corregir. Este desaseo ha sido criticado y las organizaciones lo desalientan. La privacidad del correo electrónico es otro tema grave. Supervisores, colegas y otros tienen acceso a los mensajes de correo electrónico. Por consiguiente, debe tenerse el cuidado de usarlo bien como medio de comunicación. En el siguiente recuadro de Encuentro organizacional se dan sugerencias de etiqueta en el correo electrónico. Son sólo algunas sugerencias que deben considerarse al preparar y enviar correos electrónicos.

SUGERENCIAS DE ETIQUETA PARA EL CORREO ELECTRÓNICO

La práctica de procedimientos sencillos mejora la eficacia y la calidad de las comunicaciones por correo electrónico en la organización. Considere estas reglas sólo el comienzo de un uso más razonable del medio.

- Leer el correo electrónico de otras personas es inmoral y debe evitarse.
- Si un correo electrónico tiene un anexo y el remitente es desconocido, no lo abra, pues puede contener un virus (software capaz de infectar, suspender o destruir programas).
- No envíe un correo electrónico que no quisiera que se hiciera público.
- Sea breve, vaya al grano y omita las vulgaridades.
- No envíe un mensaje personal por la computadora de una compañía.
- Redacte mensajes correctos, con buen formato y lenguaje conciso.
- Responda en cuanto pueda y de manera cortés.
- Nunca responda un mensaje de correo electrónico cuando esté enojado.
- No reenvíe un correo electrónico sin autorización del remitente original.

Los usuarios avezados del correo electrónico ya conocen sus peligros. Los mensajes pueden transmitirse a cualquier parte, así que hay que escribirlos con mucho cuidado. Además, incluso los mensajes eliminados pueden quedar en los discos duros. Tras el escándalo de Enron, el almacenamiento de mensajes de correo electrónico y el mantenimiento de registros se convirtieron en problemas importantes para muchas compañías. Por ejemplo, autoridades del gobierno federal estadounidense impusieron a cinco compañías de Wall Street multas de 8.25 millones de dólares por no mantener archivos adecuados de correos electrónicos que se apegaran a las normas de registro.[23]

Websense Inc. fabrica software de vigilancia de empleados, que identifica el uso inadecuado de Internet y los mensajes personales de correo (los que no se relacionan con el trabajo). Casi un tercio de las compañías sondeadas por Websense despidió a trabajadores por el uso indebido de Internet. En la actualidad, casi tres cuartas partes de las principales compañías estadounidenses registran y revisan las comunicaciones de los empleados: correo electrónico, llamadas telefónicas y conexiones de Internet. Por ejemplo, Chevron y Microsoft resolvieron demandas de hostigamiento sexual de 2.2 millones de dólares cada una como resultado de correos electrónicos de circulación interna que pudieron crear un ambiente de trabajo hostil.[24]

El correo electrónico es una manera eficaz de comunicar mensajes simples. Quizá sea mejor enviar información y datos complejos en documentos impresos. No se complique. Asegure sus mensajes de correo electrónico. Emplee siempre un lenguaje correcto y profesional al redactar y enviar mensajes electrónicos.

Correo de voz

El principal método con que los empleados se comunican dentro de la organización: dejar un mensaje grabado, suma más o menos 90 por ciento de las comunicaciones telefónicas de las organizaciones actuales. El correo de voz cumple muchas funciones, pero una de las más importantes es el almacenamiento de los mensajes. Los mensajes se reciben sin interrumpir a los destinatarios, de modo que los emisores se centran en el motivo de su llamada. El correo de voz minimiza los errores de tomar los recados y las barreras de las diferencias horarias.

Es más popular que el correo electrónico y muchos empleados adquieren la capacidad de dejar mensajes de voz concisos, profesionales y corteses. Entre las mejores prácticas se encuentran las siguientes:[25]

- Organice sus ideas antes de tomar el teléfono.
- Señale una petición concreta y breve que pueda entregar en el correo de voz.
- Diga su nombre, hora y fecha; el nombre de su compañía y el objetivo de su llamada.
- Sea preciso y deje un mensaje sencillo.
- Diga qué quiere que haga el receptor.
- Dé una razón de su solicitud.

- Dé las gracias.
- Termine con una invitación a devolver la llamada y diga su número.

Videoconferencias y teleconferencias

Las *videoconferencias* son tecnologías referidas al acto de ver, en tanto que las *teleconferencias* remiten sobre todo al acto de hablar. Los términos se usan indistintamente. Mediante ambas tecnologías los individuos celebran reuniones sin tener que estar en persona.

Con estas tecnologías los participantes interactúan al mismo tiempo aunque estén por todo el mundo. En particular, las videoconferencias se usan cada vez más en las compañías para incrementar la productividad y reducir el costo de los viajes. Por ejemplo, W.R. Grace & Company, laboratorio químico de especialidades de 2 000 millones de dólares, sostiene de 40 a 60 videoconferencias al mes. Los 200 000 dólares invertidos en el equipo de las videoconferencias se pagó en dos meses por ahorros en viajes.[26]

Otras compañías, como Motorola y Wal-Mart, invierten y aprovechan las videoconferencias por otras razones. Durante la epidemia del síndrome respiratorio agudo grave que ocurrió en Asia en 2002, los ejecutivos de las dos compañías pasaron temporalmente del contacto en persona a las videoconferencias como medio de mantener el control de las operaciones en la región.[27]

Teléfonos inteligentes y computadoras manuales

Estos dos dispositivos inalámbricos siguen haciéndose populares en la medida en que los hombres de negocios quieren estar conectados prácticamente todo el tiempo. En 2002 se vendieron en todo el mundo casi 460 millones de teléfonos celulares. A pesar de su popularidad, el éxito de los teléfonos celulares enfrenta ahora a los "teléfonos inteligentes". El teléfono inteligente permite a los hombres de negocios conectarse al correo electrónico y navegar por Internet mientras viajan de una ciudad a otra (todo inalámbrico); también pueden guardar direcciones, números telefónicos, cotizaciones a clientes y otros datos básicos para sus operaciones cotidianas.[28] Compañías como Motorola, Samsung, Verizon, Palm y Microsoft se introducen en este creciente segmento del mercado.

Con las computadoras de mano, llamadas también asistentes digitales personales, es posible desde organizar datos (por ejemplo, manejar listas de contactos, calendarios, notas y listas "de pendientes") hasta correr software de oficina usual, como Word y Excel de Microsoft, manejar el correo electrónico y abrir un navegador como el de Netscape.[29] La popularidad de los asistentes personales creció sustancialmente desde su lanzamiento, a mediados de la década de los noventa. Se estima que en 2000 se vendieron más o menos seis millones, un incremento de 50 por ciento en relación con 1999.[30] Este crecimiento refleja la creciente necesidad de los administradores de estar organizados y enlazados con colegas, clientes y otros grupos importantes.

Juntas electrónicas

El software de juntas electrónicas, *meetingware,* automatiza las reuniones mediante computadoras en red. El punto de atención es una pantalla grande al frente del salón. La pantalla sirve como pizarrón electrónico en el que se muestran los comentarios, ideas y respuestas de los participantes. Con el *meetingware,* los moderadores sondean a los participantes, analizan sus votos y generan informes detallados.

El *meetingware* es útil cuando grupos grandes deben tomar decisiones con prontitud. En lugar de hacerlo uno por uno, los convocados a la junta votan, opinan o dan ideas al mismo tiempo. En Hewlett-Packard, el *meetingware* aceleró 30 por ciento el desarrollo de productos nuevos.[31] Las juntas electrónicas estructuradas son 20 a 30 por ciento más breves que las juntas en persona.

Los adelantos en las tecnologías de información no cesan, y proporcionan a los miembros de la organización nuevas formas de comunicarse. Sin embargo, las tecnologías no resuelven los problemas de comunicación. Sobrecargar a los empleados con nuevos "juguetes", información adicional y tecnologías que aprender puede producir ineficiencias. También se pierde el trato social y el toque personal si las comunicaciones dependen por entero de las tecnologías electrónicas. La comunicación electrónica omite muchas claves verbales y casi todas las no verbales

con que se adquiere retroalimentación. Precaverse del anonimato y la despersonalización es una preocupación cuando se recurre mucho a las tecnologías de información, como correos electrónicos, videoconferencias y juntas electrónicas.

Comunicación entre personas

comunicación entre personas
Comunicación que se transmite entre los individuos en persona y en grupos.

En una organización, la comunicación se transmite entre los individuos de diversas maneras, en persona y en grupos, en mensajes instantáneos o en videoconferencias. Estas transmisiones se llaman **comunicación entre personas,** y varían de las órdenes directas a las expresiones casuales. Las relaciones personales no existirían sin comunicación entre personas. Además de dar información necesaria, la comunicación entre personas también influye en las opiniones de las personas sobre la organización. Por ejemplo, en las investigaciones se indica que la satisfacción con las relaciones de comunicación repercute en la dedicación a la organización.[32]

Los problemas que surgen cuando los administradores tratan de comunicarse con otras personas obedecen a *diferencias de percepción* y *diferencias de estilos de relacionarse.* En el capítulo 4 vimos que cada gerente percibe el mundo según sus antecedentes, experiencias, personalidad, marcos de referencia y actitudes. La principal manera en que los administradores se relacionan y aprenden del entorno (incluso a las personas que lo habitan) es mediante información recibida y transmitida. La forma en que los administradores reciben y transmiten la información depende en parte de su manera de relacionarse con dos *emisores* capitales de la información: *ellos mismos* y *los demás.*

En las investigaciones sobre la comunicación entre personas se observa que apenas siete por ciento del significado que concierne a "actitudes" procede de las palabras dichas; más de 90 por ciento del significado se desprende de las claves no verbales.[35] Estas señales tácitas ejercen una influencia poderosa en el receptor. Sin embargo, su interpretación no tiene en absoluto ninguna base científica. Por ejemplo, ¿una mirada hacia abajo durante un breve encuentro en una oficina significa modestia, vergüenza, falta de respeto o fatiga?

Comunicación multicultural

comunicación multicultural
Intercambio que ocurre cuando dos o más individuos de diversas culturas se comunican entre sí.

La **comunicación multicultural** ocurre cuando dos o más individuos de diversas culturas se comunican entre sí, sea en persona, a través de mensajes instantáneos o en una videoconferencia. Los antropólogos culturales Edward T. y Mildred R. Hall postulan la hipótesis de que la cultura es comunicación y que la comunicación se divide en varias partes según la cultura: palabras, espacio, tiempo y comportamiento.[34] En cada categoría abundan los ejemplos de dificultades para comunicarse.

Palabras

Un chiste muy repetido y celebrado en Latinoamérica y Europa plantea esta cuestión: "Si alguien que habla tres idiomas se llama *trilingüe* y alguien que habla dos idiomas se llama *bilingüe,* ¿cómo se llama el que habla sólo un idioma?" La repuesta es: "estadounidense". No es del todo cierto, pero este chiste revela un hecho. Mientras que el europeo promedio habla varios idiomas, el estadounidense común sólo habla inglés. En el informe de un estudio se anota que 23 000 universitarios estadounidenses estudiaban japonés el mismo año que 20 millones de japoneses estudiaban inglés.[35] En el siguiente recuadro de CO Global se ilustra la importancia de entender el lenguaje en un contexto multicultural.

PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN ENTRE CULTURAS

Comunicar exactamente lo que uno quiere comunicar, no más, no menos ni algo diferente, puede ser difícil si la comunicación tiene lugar en el contexto de una sola cultura. Alcanzar los resultados deseados entre varias culturas planeta problemas especiales.

Muchas dificultades de las comunicaciones multiculturales proceden de que hay muchos idiomas y no siempre es viable la traducción directa. Los fabricantes de autos en Estados Unidos ya aprendieron esta lección. Cuando Ford Motor Company introdujo su línea de camiones Fiera en algunos países en desarrollo, descubrió que "fiera" en lenguaje coloquial español significa "mujer fea". Chevrolet descubrió que en italiano su Chevrolet Nova se traduce por "no marcha". Del mismo modo, el logo de GM "Body by Fisher" se traduce por lo menos en un idioma como "cadáver de Fisher". Desde luego, estos problemas no se limitan a los fabricantes de autos. Por ejemplo, Coca-Cola tuvo su ración de problemas de traducción. En chino, Coca-Cola significa "muérdele la cabeza al renacuajo muerto". En algunas partes de Asia, el lema publicitario "Coca es la chispa de la vida" se traduce como "Coca trae de vuelta a los muertos".

Los problemas de traducción no son la única causa de los problemas. Gesticulaciones con la cabeza, manos y brazos significan cosas distintas en diversas culturas. Por ejemplo, en algunos países mover la cabeza de lado a lado significa "sí" y moverla de arriba abajo significa "no", lo contrario del significado que le damos nosotros. Tomemos el conocido gesto de la mano para decir "perfecto". En Estados Unidos significa que las cosas están bien o que todo marcha en orden. En Francia no significa eso, sino "cero". En Japón es símbolo del dinero. Ahí se usa para indicar que algo es muy caro. En Brasil, el gesto tiene una interpretación obscena.

Muchos otros aspectos del proceso de comunicación pueden causar dificultades. Algunos ejemplos son las diferentes interpretaciones culturales del significado del contacto ocular y de la distancia física entre dos personas que dialogan, y las diferencias en las formas aceptadas de dirigirse. Las buenas comunicaciones entre culturas requieren que seamos menos etnocéntricos y más sensibles a los demás.

En el entorno mundial de los negocios actuales, el estudio y la soltura en un idioma extranjero son una necesidad empresarial. Es verdad que el inglés puede ser un importante idioma comercial y que muchos que no lo tienen por lengua nativa aprenden a realizar sus negocios en ese idioma, pero queda el hecho de que la vasta mayoría de la población del mundo no habla ni entiende inglés. Tampoco el idioma en sí es la única barrera de las comunicaciones eficaces; de hecho, quizá sea una de las barreras más fáciles de derribar. Además de las cuestiones referentes al lenguaje hablado, hay otras variables de origen cultural que estorban la comunicación y de las que las menores no son el espacio, el tiempo y el comportamiento.

Espacio

Toda persona tiene un límite espacial invisible que la rodea. En algunas culturas (por ejemplo, el norte de Europa) los límites son amplios, mientras que en otras (como los países de Oriente Medio), el espacio puede ser reducido.[36] El espacio personal que delimita a un individuo sufre cambios temporales según su entorno físico (como un elevador atestado) o el grado de intimidad de la persona con la que trata (como su pareja). Ocurren malentendidos cuando un negociante de una cultura en la que los hombres se tocan y abrazan de forma cotidiana inicia un contacto con un negociante de una cultura en la que tocarse entre hombres es inusitado y ocurre más bien entre familiares. El segundo individuo se sentirá incómodo y acaso entienda mal las intenciones del contacto físico.

Tiempo

Personas de Asia, Oriente Medio y Latinoamérica ven el tiempo policrónico. Los administradores de culturas con tiempo *policrónico* hacen muchas cosas a la vez, están sujetos a interrupciones, se preocupan por las relaciones humanas, cambian de planes a menudo y basan la presteza en sus contactos. En cambio, los administradores de culturas *monocrónicas* hacen

una cosa a la vez, toman en serio los compromisos de tiempo, se adhieren a los planes, siguen reglas de privacidad, respetan la propiedad privada y privilegian la presteza.[37] El ejemplo más común de malentendidos se presenta en los horarios de las citas. Una ejecutiva estadounidense llega a la oficina de su colega mexicano 10 minutos antes de la junta programada y se entera de que éste no llegará antes de una hora. Furiosa por la falta de respeto y actitud informal del mexicano, se sienta y echa pestes hasta que se celebra la junta.

A pesar de innumerables diferencias, la comunicación multicultural puede ser exitosa. Los negociantes de diversos países se comunican bien entre sí cientos y quizá miles de veces cada día hábil. En gran medida, emisores y receptores de esas comunicaciones atinadas exhiben parte o todos los atributos siguientes:

1. Se propusieron conocer las diferencias culturales significativas que pudiesen incidir en el proceso de la comunicación. Lo hacen mediante estudio, observación y consulta con quienes tienen una experiencia directa o mayor con la otra cultura.
2. Hacen un esfuerzo consciente y concentrado por superar tendencias etnocéntricas. Esto no significa que deban coincidir con los valores, usos, interpretaciones o perspectivas diferentes de la suya; lo que se quiere no es aceptación, sino conciencia para facilitar las comunicaciones.
3. Acaso lo más importante sea que, a pesar de las medidas indicadas en los dos puntos anteriores, mantienen una postura de "saber que no saben", que tan sólo significa que, a falta de una exposición directa, continua y amplia a otra cultura, habrá en la comunicación matices que les pasen inadvertidos. En lugar de suponer que la comprensión es cabal salvo prueba de lo contrario, asumen que es incompleta hasta demostrar que no lo es.

En las dos secciones siguientes usted identificará las barreras de la comunicación eficaz, más dignas de notar en los contextos multiculturales. También verá las técnicas para mejorar las comunicaciones, en particular importantes en esos mismos contextos.

Four Seasons, la cadena de hoteles de lujo, entiende muy bien la comunicación multicultural. Al reclutar y seleccionar administradores en el extranjero, el perfil de Four Seasons comprende buena capacidad de escuchar, estar alerta al lenguaje corporal y mantener una mentalidad abierta.[38] Four Seasons cree que la cultura se aprende, y que una mentalidad abierta permite a los gerentes aprender nuevas actitudes para ocuparse de clientes diversos.

Barreras para la comunicación eficaz

En este momento una buena pregunta es por qué se trastoca la comunicación. En el aspecto superficial, la respuesta parece fácil. Identificamos los elementos de la comunicación: emisor, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación. Si hubiera algún ruido entre estos elementos, no se alcanza la completa claridad del significado y la comprensión. Un administrador no tiene mayor responsabilidad que practicar las comunicaciones eficaces. En esta sección analizaremos barreras para la comunicación eficaz personal y organizacional.

Marco de referencia

Diferentes individuos interpretan la misma comunicación de manera distinta, según sus experiencias. Esto trae por resultado variaciones de codificación y decodificación. Los especialistas de la comunicación concuerdan en que es el factor más importante que trastoca el "terreno

común" de las comunicaciones. Cuando los procesos de codificación y decodificación no son iguales, la comunicación se fractura. Así, mientras el emisor habla el mismo lenguaje que el receptor, el mensaje choca con la manera en que el receptor "cataloga" al mundo. Si comparten mucho, se facilita la comunicación; si no tienen un gran terreno en común (si no hay experiencias comunes), la comunicación se imposibilita o, en el mejor de los casos, se distorsiona en gran medida. Lo importante es que los emisores codifican y los receptores decodifican sólo de acuerdo con sus experiencias. Por consiguiente, las distorsiones son frecuentes a causa de las diferencias en los marcos de referencia.

Los marcos de referencia y la interpretación personal de los sucesos se basa en la experiencia y puesto de uno en la organización: gerente o empleado, nuevo o veterano, de confianza o de base, de contabilidad o de mercadotecnia, en la matriz o en sucursal, etc. Así, las necesidades, valores, actitudes y expectativas de los diversos individuos de la organización varían, y estas diferencias producen la distorsión indeliberada de las comunicaciones. Esto no quiere decir que un grupo tenga la razón o se equivoque; significa que, en una situación dada, los individuos escogen la parte de sus experiencias pasadas que se relaciona con la experiencia del momento y que es útil para establecer conclusiones y juicios.

Escucha selectiva

Una parte crucial del proceso de la comunicación es escuchar. De hecho, casi 75 por ciento de la comunicación es oír. La mayoría de las personas dedican a escuchar entre 30 y 40 por ciento de su tiempo.[39] Esto significa que se cometen muchos errores e insuficiencias al atender. En general, un hablante articula unas 150 palabras por minuto en inglés y 100 palabras en español. Un buen escucha procesa y entiende el discurso con un ritmo de unas 400 palabras inglesas por minuto y 300 en español.

El acto de escuchar está compuesto por cuatro momentos: percepción, interpretación, evaluación y acción. Hay barreras que obstruyen y bloquean el acto. El significado conferido a la petición de un gerente está matizado por los marcos de referencia culturales, educativos y sociales de la persona. Así, la *interpretación* de lo que dijo el gerente llega a ser distinta por diferencias en el marco de referencia.

El método de *evaluación* que se aplica depende de actitudes, preferencias y experiencias. La *acción* tomada pide memoria y recuerdo. A veces, las traiciones de la memoria no permiten emprender las mejores acciones.

Escuchar selectivamente es una forma de percepción selectiva en la que tendemos a bloquear la nueva información, en particular si choca con lo que creemos. Cuando recibimos instrucciones de la gerencia, notamos sólo lo que reafirma nuestras ideas. Aquello que entra en conflicto con nuestras nociones preconcebidas no lo vemos, o lo distorsionamos de forma que más bien las confirme.

Por ejemplo, digamos que se envía a todos los departamentos de operación la noticia de que hay que reducir los costos para que la organización obtenga utilidades. Quizá el comunicado no consiga su efecto porque choca con la "realidad" de los receptores. Así, los empleados de operación ignoran la información o se burlan al recordar los salarios cuantiosos, viáticos y cuentas de gastos de algunos ejecutivos. Sean justificadas o no, lo importante es que estas ideas preconcebidas trastocan la comunicación.

Algunas tácticas para escuchar se aprecian si se observa a la famosa locutora estadounidense de programas en vivo, Oprah Winfrey. Oprah descarta las distracciones y se concentra en quien habla (invitado, miembro del público). Siempre está activa con mucho contacto ocular, escucha con empatía sin interrumpir y parafrasea los comentarios e ideas del invitado. Es una maestra para ver que se entiende al hablante. Los gerentes aprenderían mucho de Oprah acerca de la escucha en general, escucha selectiva y escucha empática. Su estilo y método hacen que los invitados se sientan importantes, aceptados y entendidos.

Juicios de valor

En toda situación de comunicación, el receptor hace *juicios de valor*, que consisten básicamente en asignar un valor general al mensaje antes de recibir todo el comunicado. Los juicios de valor se basan en la evaluación que hace el receptor del emisor o de sus experiencias anteriores con éste o del significado anticipado del mensaje. Por ejemplo, quizá la gerente de un restaurante no preste atención a las quejas de una de sus meseras si sabe que es una "llorona" y se queja de todo. En esencia, la gerente ya clasificó el estilo de comunicación de la mesera y sólo reaccionará a sus quejas si otros se quejan de lo mismo.

Credibilidad de la fuente

La *credibilidad de la fuente* se refiere a la fidelidad, confianza y crédito que pone el receptor en las palabras y actos del emisor. La credibilidad que el receptor asigne al emisor repercute directamente en cómo ve y reacciona a las palabras, ideas y acciones de este último.

Así, la evaluación que hacen los subordinados del gerente incide en la manera como recibirán una comunicación de éste. Desde luego, la evaluación tiene una gran influencia de las experiencias anteriores con el gerente. De nuevo vemos que todo lo que hace el gerente comunica algo. Un grupo del personal médico de un hospital que considera que el director es menos que honesto, manipulador e indigno de confianza se inclinará a imputar motivos inexistentes a toda comunicación de ese director. Los líderes sindicales que consideran a los patrones explotadores y los gerentes que piensan que los líderes sindicales son animales políticos tienen poca comunicación real.

Filtrado

El *filtrado* es una situación común en la comunicación ascendente en las organizaciones, y se refiere a la manipulación de la información para que el receptor la considere positiva. Los subordinados ocultan la información desfavorable en sus mensajes a sus superiores. La razón del filtro es evidente: es la dirección (ascendente) que lleva la información de control a la administración. La gerencia evalúa méritos, concede incrementos de salarios y promueve a las personas de acuerdo con lo que recibe por el canal ascendente. La tentación de filtrar es fuerte en todos los niveles de la organización.

En General Electric, bajo el fuerte liderazgo del ex director ejecutivo Jack Welch, a veces el filtrado era un problema. El director ejecutivo Welch tenía fama de ser duro, agresivo, impaciente e intimidatorio, por lo que era admirado y temido a la vez.[40] Cuando los empleados (como los altos ejecutivos de GE a las órdenes de Jack Welch) tienen temores de comunicar información a un superior, la filtran.

Jerga interna

La jerga interna o técnica no siempre es fácil de entender, sobre todo para los extraños. Por ejemplo, un juez del juicio del gobierno federal en el caso antimonopolios en contra de Microsoft Corporation tuvo que pedir a otra compañía de cómputo que definiera dos palabras: *liar* e *integración.* El juez de distrito de Estados Unidos Thomas Penfield Jackson interrogó a un testigo de Apple Computer Inc. sobre el significado de las dos palabras.[41]

Es frecuente que grupos gremiales, profesionales y sociales acuñen palabras y frases con significado sólo para sus miembros. Este lenguaje especial cumple muchos propósitos. Da a los miembros la sensación de pertenecer a algo, de cohesión y, en muchos casos, de autoestima. También facilita la comunicación eficaz *dentro* del grupo. Pero la jerga puede interrumpir gravemente la comunicación con los de fuera y con otros grupos relacionados. Esto ocurre sobre todo cuando los grupos de una organización tienen una jerga no con el fin de transmitir información y conocimientos, sino para comunicar una mística sobre sí mismos o su función.

Diferencias de posición

Las organizaciones expresan a menudo la jerarquía mediante diversos símbolos: títulos, oficinas, alfombras, etc. Quienes ocupan lugares inferiores en la jerarquía perciben estas *diferencias de posición*, lo que estorba o distorsiona la comunicación. Para no parecer incompetente, una enfermera preferiría guardar silencio en lugar de expresar una opinión o formular una pregunta a la enfermera supervisora.

Muchas veces los superiores, con el ánimo de aprovechar su tiempo, hacen esta barrera más difícil de remontar. La única manera de hablar con el funcionario gubernamental o el vicepresidente del banco es programar una cita con antelación o superar las preguntas inquisitivas de un asistente. Esto ensancha la brecha de comunicación entre superiores y subordinados.

Presiones de tiempo

La presión del tiempo es una barrera importante para la comunicación. Un problema obvio es que los gerentes no tienen tiempo para comunicarse a menudo con cada subordinado. Sin embargo, las presiones de tiempo traen problemas mucho más graves que esto. Un *cortocircuito* es una falla del sistema formal de comunicación por presiones de tiempo. Significa que quedó fuera del canal formal de comunicación alguien que debería estar incluido.

Por ejemplo, supongamos que un vendedor necesita un pedido urgente para un cliente muy importante y lleva directamente su solicitud al gerente de producción, que le debe un favor. Otros vendedores se enteran, se irritan por el trato privilegiado y lo denuncian al gerente de ventas. Como es obvio, este gerente no sabe nada del trato, pues está en cortocircuito. Sin embargo, en algunos casos pasar por los canales formales es demasiado costoso o imposible desde un punto de vista práctico. Consideremos los resultados para un paciente internado si una enfermera tuviera que rendir a la jefa de su equipo un informe sobre el mal funcionamiento de una máquina de apoyo vital y que esa jefa tuviera que llamar al ingeniero de planta para que la reparara.

Sobrecarga de información

Una tarea fundamental del gerente es la toma de decisiones, y una de las condiciones para decidir bien es la *información.*[42] Gracias a los avances en la tecnología de comunicación, no hay dificultades en generar información. De hecho, a la década pasada se le llama "era o edad de la información". Los gerentes quedan inundados de información y datos a los que son expuestos y no pueden absorber ni reaccionar a todos los mensajes que les dirigen. "Criban" la mayoría de los mensajes, lo que en términos prácticos significa que nunca se decodifican. Así, en el campo de la comunicación organizacional *más* no es siempre *mejor*.

spam
Barrera de la comunicación eficaz por correo electrónico que consiste en ofertas comerciales no solicitadas que entran y atiborran el buzón de un empleado.

Una barrera de la comunicación eficaz por correo electrónico que se cita con frecuencia es el **spam** o **correo chatarra***:* ofertas comerciales no solicitadas que llegan al buzón de una persona. Los cálculos varían, pero a diario se envían en Estados Unidos más o menos 2 300 millones de mensajes basura. Uno de los remitentes más grandes de correo basura está equipado para enviar la cifra sorprendente de 1 000 millones de mensajes de correo por hora.[43] ¿Cómo afecta esto a las organizaciones? La empresa de investigación de mensajes electrónicos Ferris Research (www.ferris.com) informa que cerca de 20 por ciento de todos los mensajes que llegan a los correos electrónicos de las corporaciones es spam. Los empleados tienen que detectar y eliminar estos mensajes indeseados. El problema del correo basura fue tan grande que en 2003 se calculó que cuesta a las organizaciones estadounidenses más de 10 000 millones de dólares en pérdida de productividad de los empleados, y uso de recursos de cómputo y personal para filtrar y remover la basura.[44]

Empleados y organizaciones tienen que manejar la cantidad de correo basura que atasca sus sistemas de correo electrónico. El 16 de diciembre de 2003 hubo algún alivio con la aprobación de una ley federal en contra del spam, la Ley de 2003 para Controlar el Asalto de Pornografía y Comercialización no Solicitada. Pero la ley todavía permite el paso de muchos mensajes no solicitados. Filtros, servicios antispam ("SpamCop") y software ("SpamKiller") reducen el

EL PROGRAMA EN VIVO DE LA COMPAÑÍA

Son las 11 de la mañana de un miércoles y Dan Hunt, presidente de las operaciones en América Latina y el Caribe de Nortel Networks, está al aire en vivo. Sentado tras un escritorio de utilería en el estudio de televisión de la compañía en el sur de Florida, el ejecutivo esbelto y elocuente mira la cámara al tiempo que responde las preguntas de los empleados de Nortel, un público casi tan exigente como el que se presenta a la grabación de cualquier programa nocturno. Un empleado de México quiere saber las implicaciones de una empresa conjunta entre los rivales de Nortel: Motorola y Cisco. Hunt da una respuesta detallada. Alguien pregunta sobre la nueva amenaza competitiva planteada por Lucent Technologies. Después de un respiro, Hunt contesta. A continuación viene una pregunta sobre la nueva estrategia de marca de Nortel. Hunt sonríe y se remite a la invitada de este programa en vivo, Emma Carrasco, vicepresidenta de mercadotecnia y comunicaciones, que Hunt presenta jocosamente como "la señora de todas las marcas".

Hunt no es el locutor corriente ni este programa es la presentación habitual de televisión, pero es una importante conversación corporativa. Una vez al mes Hunt y Carrasco transmiten la "Academia Virtual de Liderazgo", un programa de una hora en la que presentan información actual y profunda, muy útil en el formato interactivo de un programa en vivo. Esta mañana el público, compuesto por 2 000 empleados en 40 países, fue convidado a una compota platicada de noticias del sector, una exposición sorprendentemente interesante de la estrategia fiscal internacional, y la oportunidad de acribillar a Hunt y otros ejecutivos de Nortel con preguntas directas sobre la compañía y sus competidores, todo desde la comodidad de sus oficinas regionales. "Siempre buscamos los medios de derribar las barreras de la compañía y la gente se siente a gusto con el formato del programa en vivo —dice Carrasco, que diseñó el programa para aprovechar lo que llama la "cultura del programa en vivo" de su público—. La gente ve programas en vivo en todos los países de la región y saben que pueden decir lo que piensan. De hecho, eso es lo que se espera."

Nortel no es la única compañía que se inspira en la cultura del programa en vivo para mejorar la comunicación interna. Las organizaciones inteligentes rompen siglos de tradición de monólogos unidireccionales, descendentes y de fórmulas rígidas para experimentar con nuevos modos, más interactivos y menos formales, para hablar y escuchar a empleados y clientes. No todas las compañías toman el modelo del programa en vivo tan al pie de la letra como Nortel, con su estudio, ambiente y comerciales. Pero en una época en la que todos los límites de las empresas se pliegan, funden y rompen, la nueva metáfora de la comunicación en las corporaciones se define como "edutrenimiento": la compañía como espectáculo en vivo.

Piénselo. En la era de la información, las organizaciones que tienen éxito son las que comunican de manera expedita y eficaz conocimientos vitales a sus integrantes, donde quiera que se encuentren. ¿Cuál es la mejor manera de hacerlo? Las técnicas tradicionales de comunicación descendente (de los memorandos fulminantes a las juntas de rutina y los denominados con solemnidad sistemas de "administración de conocimientos") parecen demasiado burocráticas o innecesariamente tecnocéntricas. En el nuevo lugar de trabajo, las jerarquías rígidas ceden el sitio a la informalidad y las redes, que es otra forma de decir que los elementos más importantes de una organización son las relaciones entre personas: entre gerencia y trabajadores, entre colegas y, por supuesto, entre una compañía y sus clientes. ¿Cómo se entablan relaciones personales profundas y valiosas? No con memorandos formales ni juntas estructuradas, sino mediante contactos personales constantes. Mediante contactos informales. Mediante plática.

Fuente: Adaptado de Paul Roberts, "Live! From Your Office! It's...", en *Fast Company,* octubre de 1999, pp. 150-170.

volumen del spam.[45] Mientras el correo basura no esté prohibido del todo, los empleados tienen que adquirir métodos rápidos y eficaces para detener y eliminar estos mensajes sin perder por accidente un correo legítimo de clientes o compañeros.

Las barreras de la comunicación que estudiamos aquí son comunes, pero de ninguna manera son las únicas. Si las examinamos, se aprecia que pertenecen a los *individuos* (marcos de referencia, juicios de valor) o a las *organizaciones* (jerga interna, filtrado). Este punto es importante porque las medidas para mejorar la comunicación deben, necesariamente, enfocarse en cambiar a las personas o la estructura de la organización.

Mejoramiento de las comunicaciones en la organización

Los administradores que se esfuerzan por ser mejores comunicadores tienen dos tareas que cumplir. En primer lugar, deben mejorar sus *mensajes:* la información que quieren transmitir. Segundo, deben mejorar su *comprensión* de lo que otros quieren comunicarles. A medida que

Indicador de la administración

CÓMO MEJORAR LAS COMUNICACIONES EN ORGANIZACIONES DIVERSAS

Adopte una postura activa para mejorar las comunicaciones en organizaciones diversas. A continuación damos ideas que rindieron buenos frutos en organizaciones como Avon, Apple Computer, Digital Equipment y Prudential Insurance.

1. Aliente a los empleados a organizar redes de comunicación cultural. Estas redes sirven para que se adapten los empleados nuevos, se organicen actividades culturales y se retroalimente a la administración.
2. Piense en establecer un puesto gerencial con la responsabilidad de desarrollar y supervisar programas multiculturales y de acción afirmativa.
3. Instituya un programa de mentores para que los empleados nuevos de minorías conozcan la cultura de la compañía.
4. Celebre acontecimientos culturales, como el mes de la historia afroestadounidense o la semana de la herencia hispana (en Estados Unidos).
5. Realice talleres de diversidad para los administradores de forma que exploren el significado de pertenecer a una minoría en una sociedad mayoritaria.

las organizaciones se diversifican, se incrementa la posibilidad de trastocar las comunicaciones. Antes de examinar los medios generales con que los administradores mejoran las comunicaciones, consulte el recuadro Indicador de la administración, en el que se presentan métodos concretos para mejorar la comunicación en organizaciones diversas. El resultado final de la última sección del capítulo es que los administradores deben codificar y decodificar mejor. Deben esforzarse no sólo por ser entendidos, sino también por entender. Las técnicas que estudiamos aquí sirven para estas dos importantes tareas.

El recuadro de Encuentro organizacional sobre las comunicaciones en las organizaciones ilustra que gracias al "programa en vivo" de una compañía, los empleados se identifican más con ella.

Seguimiento

El seguimiento consiste en suponer que uno fue entendido mal y, siempre que sea posible, determinar si se recibió el significado pretendido. Como vimos, a menudo el significado está en la mente del receptor. El jefe de una unidad de contabilidad en una oficina gubernamental pasa al personal noticias de vacantes en otras dependencias. Los empleados con mucha antigüedad entienden que es un gesto amistoso, pero un nuevo empleado puede pensar que es una evaluación de mal desempeño y una indirecta para que se vaya.

Regular el flujo de la información

La regulación de la comunicación garantiza el flujo óptimo de la información a los administradores, lo que elimina la barrera de la "sobrecarga de información". La comunicación se regula en términos de calidad y cantidad. La idea se basa en el *principio de excepción* de la administración, que afirma que sólo las desviaciones importantes de las normas y procedimientos deben llegar a la atención de los superiores. Así, en términos de comunicación formal, se debe comunicar a los superiores sólo las cuestiones excepcionales, y no comunicar por comunicar.

Pedir retroalimentación

Ya mencionamos que la retroalimentación es un elemento importante de la buena comunicación bidireccional. Ofrece un canal para que el receptor responda y el emisor determine si el mensaje se recibió y produjo la reacción esperada.[46]

En las comunicaciones en persona es posible una retroalimentación directa,[47] pero en la comunicación descendente se suceden a menudo las imprecisiones, pues no hay suficientes oportunidades de recibir retroalimentación de los receptores. Un correo electrónico del subgerente de recursos humanos en el que se ocupa de un importante cambio en las prestaciones se envía a todos los empleados, pero esto no significa que se dé una comunicación. Por la excesiva cantidad de mensajes en los buzones de los empleados, quizá no todos lean el texto nuevo. El seguimiento personal por parte de los supervisores de los departamentos servirá para garantizar que todos estén al tanto de la normas de prestaciones.

Empatía

La empatía consiste en pensar más en el receptor que en el emisor. La forma de la comunicación depende en buena medida de lo que se sepa del receptor. La empatía requiere que el emisor se ponga en los zapatos del receptor para anticipar cómo puede decodificar el mensaje. La empatía es la capacidad de asumir el lugar de otra persona, con sus puntos de vista y emociones. Recuerde que cuanto mayor sea la brecha entre las experiencias y los orígenes del emisor y el receptor, mayor esfuerzo implicará encontrar un terreno común de entendimiento, un espacio en el que se superpongan los campos de experiencia.

Repetición

La repetición es un principio aceptado de aprendizaje. Introducir la repetición o redundancia en la comunicación (en especial la de índole técnica) garantiza que si no se entiende una parte del mensaje, otras partes llevarán el mismo mensaje. Los nuevos empleados reciben la misma información básica de varias formas diferentes cuando se unen a la organización. Del mismo modo, los estudiantes reciben mucha información redundante cuando entran en la universidad. El objetivo es comunicar los procedimientos de registro, requisitos de los cursos y otros temas básicos.

Cultivar la confianza mutua

Sabemos que las presiones de tiempo a veces impiden a los administradores la posibilidad de reforzar la comunicación y alentar la retroalimentación o la comunicación ascendente cada vez que se comunican. En esas circunstancias, una atmósfera de confianza mutua entre gerentes y subordinados facilita la comunicación. Los administradores que establecen un ambiente de confianza ven que el seguimiento de cada comunicado es menos importante, y que los subordinados entienden menos si no se refuerza la comunicación. Esto se debe a que se convirtió en una "fuente fidedigna" para sus subordinados.

Oportunidad

Los individuos están expuestos a miles de mensajes diarios. Muchos de estos mensajes no se decodifican ni reciben por la imposibilidad de asimilarlos todos. Es importante que los administradores tomen nota de que cuando se comunican con un receptor, éste recibe al mismo tiempo otros mensajes. Así, el mensaje que envían los administradores quizá no se "escuche". Los mensajes se entienden mejor si no compiten con otros.[48] En el trabajo cotidiano, la comunicación eficaz se facilita si se programan los anuncios con oportunidad. Las barreras que estudiamos arriba suelen ser resultado de una mala planeación que genera distorsiones y juicios de valor.

Simplificar el lenguaje

El lenguaje complicado se señala como una de las principales barreras de la comunicación eficaz. Los estudiantes se ven en dificultades cuando sus maestros usan una jerga técnica que transforma conceptos sencillos en rompecabezas enredados. Las universidades no son el único lugar donde ocurre esto. También las dependencias gubernamentales son conocidas por sus comunicaciones incomprensibles. Ya señalamos los casos en que los profesionistas usan una jerga interna para comunicarse con individuos ajenos a su grupo. Los administradores deben recordar que la comunicación eficaz consiste en transmitir *comprensión* además de información. Si el receptor no entiende, no hubo comunicación. Los gerentes deben codificar los mensajes con palabras, llamamientos y símbolos que resulten significativos para el receptor.

JÚZGUELO USTED MISMO

¡QUÉ HACER CON LOS RUMORES!

Hay quienes creen que los rumores (las cadenas de chismorreo) son el canal de comunicación más rápido y eficiente de la organización. En las investigaciones se señala también que esta idea es exacta. Se dice que al menos 75 por ciento de los cotilleos que cruzan estos canales informales es cierto. Así, muchos piensan que el sistema de rumores es un canal muy útil de comunicación y que, por consiguiente, debe ser aprovechado por los administradores. Sirve como primer sistema de alarma para los empleados, pues transmite malas noticias mucho antes de que se dé ningún anuncio. Favorece la cercanía entre los empleados y les permite desahogarse y aliviar el estrés. Proporciona a los administradores la oportunidad de sondear el terreno (por ejemplo, acerca de un plan que quisieran poner en marcha) y así reciben indicaciones prontas sobre la reacción de las personas. Por último, sirve como medio para establecer y mantener una cultura en la empresa. Mediante los rumores se relatan las narraciones guerreras de la compañía que enuncian sus valores.

Por otro lado, también hay quienes creen que los rumores tienen un lado muy costoso: un efecto negativo en la productividad. El argumento es que el chismorreo quita tiempo y socava la moral de los empleados. Si 75 por ciento de los rumores es verdad, es el 25 por ciento restante, que transmite falsedades y rumores destructivos, el que cuesta mucho en preocupaciones. Por consiguiente, los administradores pierden un tiempo desproporcionado al enfrentar situaciones causadas por rumores y chismorreos, no por causas reales. Los administradores también deben asumir la responsabilidad personal por la difamación que resulte de conversaciones en el trabajo que revelen información confidencial o inicien rumores. Por último, al tiempo que los administradores aprovecharon los rumores durante años como primer sistema de alerta o como herramienta de comunicación gradual, ya no sirve para estos fines en muchas organizaciones porque los empleados jóvenes no confían en todas las comunicaciones de la compañía, sea un memorando oficial o un chisme.

Como no es probable que desaparezcan los rumores, es importante que la gerencia no los ignore. ¿Qué puede hacerse para contener los rumores?

Fuentes: Lisa A. Burke y Jessica Morris Wise, "The Effective Care, Handling, and Pruning of the Office Gravepine", en *Business Horizons* 46, núm. 3, mayo-junio de 2003, pp. 71-76; "Who Pruned the Gravepine!", en *Across the Board,* marzo de 1997, pp. 55-56; M. K. Zackary, "The Office Grapevine: A Legal Noose?", *Getting Results,* agosto de 1996, pp. 6-7; M. M. Kennedy, "The Unkindest Cut", en *Across the Board,* junio de 1996, pp. 53-54; y G. J. Modic, "Gravepine Rated Most Believable", en *Industry Week,* 15 de mayo de 1989, pp. 11-12.

El sistema de rumores

El sistema de rumores es un importante canal de comunicación en todas las organizaciones. Es un mecanismo de adelanto y en muchos casos es más rápido que los sistemas formales por los que pasa. Los rumores se describen bien de la siguiente manera: "Con la rapidez de un tren en combustión, filtra el maderamen, deja atrás la oficina del director y va a los vestidores por los pasillos". Como son flexibles y se dan en la comunicación en persona, transmiten la información con rapidez. La renuncia de un ejecutivo puede ser moneda común mucho antes de su anuncio oficial.

Por otro lado, los rumores no son un canal formal de comunicación. Así, algunos creen que se deben evitar los rumores porque no hacerlo linda con el comportamiento inmoral, y también puede ser peligroso. En el recuadro Júzguelo usted mismo de este capítulo se examina la dificultad real de qué hacer con los rumores.

El fomento de las comunicaciones éticas

Es incumbencia de los miembros de la organización tratarse de manera ética unos a otros en sus comunicaciones. Kreps postula tres principios generales que se aplican a las comunicaciones internas de las organizaciones.[49] El primero es que los miembros de la organización no deben engañarse a propósito. Apegarse a este principio no es tan fácil como parece. Es evidente que mentir implica una infracción, ¿pero comunicar menos de lo que uno sabe es una falta ética? No hay una respuesta categórica. El segundo principio es que la comunicación entre los miembros de la organización no debe lastimar deliberadamente a otro miembro, lo que se conoce como actuar de buena fe. Por último, los miembros de la organización deben ser tratados con

equidad. Esto también puede ser difícil, pues la justicia es un principio relativo que debe evaluarse en su contexto específico.

Inteligencia competitiva

Reunir información, datos e ideas de los competidores se ha vuelto un gran negocio. ¿Es ético? Para algunos, espiar a otra persona o empresa es enojoso, pero para otros es el precio de sobrevivir. Algunos administradores proponen que si no se rompe la ley al revisar memorandos, hacerse pasar por cliente, recorrer la página en Internet de un competidor, escuchar con atención los comentarios, asistir a las ferias comerciales y hablar con empleados de boca floja, todo para acopiar inteligencia, es parte del oficio. Comoquiera que se vea, el mayor uso de la inteligencia competitiva en los últimos 10 años ha resultado costoso para muchas compañías estadounidenses. El FBI calcula que las empresas estadounidenses pierden casi 250 000 millones de dólares al año como resultado de conexiones de inteligencia competitiva.[50] En una encuesta se vio que los cuatro resultados más importantes de las conexiones de inteligencia competitiva son: 1) pérdida de ventajas competitivas, 2) pérdida de participación en el mercado, 3) mayores costos de investigación y desarrollo, y 4) primas de seguros más elevadas.[51]

La inteligencia competitiva, un sistema para reunir información (todas las formas de comunicación) que afecta a la empresa, analizar datos y emprender acciones, se convierte en una práctica aceptada. Usada adecuadamente y sin descuidar el comportamiento ético, la inteligencia competitiva acelera la reacción de la empresa a los cambios, permite maniobrar mejor que los competidores y defiende los propios secretos de la compañía. No hay un método único para reunir inteligencia, pero se cuenta con varias herramientas. Los servicios de vigilancia de la red (www.knowx.com), libros, enlaces y libros de Internet ofrecen comunicaciones que pueden ser útiles.[52]

Un ejemplo de uso inmoral de la inteligencia competitiva fue descubierto por Granite Island Group en Gloucester, Massachusetts. La empresa revisa oficinas en busca de dispositivos de vigilancia electrónica y encontró una cámara de videoconferencias que se accionaba sola y grababa las juntas del consejo directivo de un cliente. Los investigadores descubrieron que un competidor instaló un sistema para activar la cámara a distancia, y mirar y oír las conversaciones.[53]

La inteligencia competitiva no tiene que consistir en activar cámaras a control remoto. Atender las declaraciones públicas de un rival, lo cual es perfectamente ético, puede develar información reservada. En una entrevista, una aseguradora de la costa oeste dio información sobre una nueva línea de productos para el bienestar. Un servicio de vigilancia de la red recogió la información. Los competidores la aprovecharon y salieron al mercado antes con sus propias pólizas de protección al bienestar.

En conclusión, es difícil encontrar un aspecto del trabajo del administrador en el que no haya comunicación. Si todos los miembros de la organización tuvieran los mismos puntos de vista, la comunicación sería muy fácil, pero por desgracia no es así. Cada miembro llega a la organización con su personalidad, origen, experiencia y marcos de referencia propios. La estructura misma de la organización influye en las relaciones de prestigio y los grados de distancia entre los individuos, lo que por su parte repercute en la capacidad de comunicarse de los individuos.

En este capítulo tratamos de comunicar los elementos básicos del proceso de la comunicación y lo que se requiere para comunicarse con eficacia. Estos elementos son necesarios como quiera que se dé la comunicación: en persona o por escrito, y en sentido vertical, horizontal o diagonal en la estructura de la organización.

Expusimos diversas barreras de la comunicación y medios para mejorarla. En la figura 13.4 se ilustran los medios útiles para facilitar la comunicación eficaz. Estamos conscientes de que a veces no hay tiempo suficiente para aplicar las numerosas técnicas para mejorar la comunicación, y de que las habilidades como la empatía y escucha activa no se adquieren con facilidad. Sin embargo, la ilustración de caso ilustra el reto de comunicarse con eficacia e indica lo que se requiere. En la figura 13.4 se muestra que comunicarse es cuestión de transmitir y recibir. Los gerentes deben cumplir bien ambos aspectos. Deben entender tanto como ser entendidos.

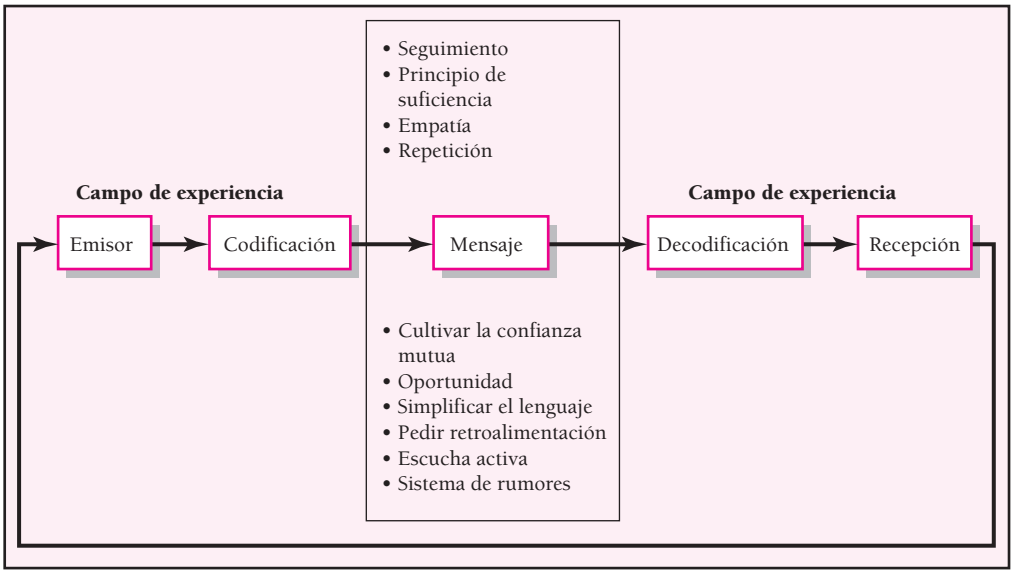


FIGURA 13.4 **Mejoramiento de las comunicaciones en la organización**

Resumen de aspectos clave

- La comunicación es uno de los procesos cruciales que infunde vida a la estructura de la organización. El proceso contiene cinco elementos: el *emisor,* que inicia la comunicación; el *mensaje*, resultado de la codificación y que expresa la finalidad del comunicador; el *medio,* el canal por el que se transmite el mensaje; el *receptor* al que se dirige el mensaje, y la *retroalimentación*, un mecanismo con el que el emisor determina si el mensaje se recibió y entendió.
- La comunicación se transmite en cuatro direcciones. Las comunicaciones descendentes son las más comunes e incluyen instrucciones, procedimientos y normas de trabajo. La transmisión ascendente puede ser igual de importante, y comprende cajas de sugerencias, juntas de grupo o procedimientos de quejas. Las comunicaciones horizontales y diagonales cumplen importantes funciones de coordinación.
- Las tecnologías de la información, como el correo electrónico, correo de voz, videoconferencias y juntas electrónicas son ya comunes en organizaciones de todos los tamaños. Debe tenerse cuidado respecto de cómo, cuándo y dónde se aplican estas tecnologías.
- La comunicación entre personas es la que va de un individuo a otro en persona o en grupos. Además de proporcionar la información necesaria, la comunicación entre personas influye también en lo que se opina sobre la organización y sus miembros. El *estilo de relacionarse* se refiere a la forma en que un individuo prefiere alternar con otros en las situaciones de comunicación entre personas.
- En el ambiente de los negocios internacionales es común la necesidad de comunicarse con miembros de otras culturas. Además de los problemas obvios del idioma, las diferencias de costumbres, valores y puntos de vista culturales complican la eficacia de las comunicaciones. Una barrera importante es el *etnocentrismo*, la tendencia a considerar los valores del país propio como superiores a los de otros países.
- Hay numerosas barreras a la comunicación eficaz. Entre las más significativas están el marco de referencia, escucha selectiva, juicios de valor, credibilidad de la fuente, filtrado, jerga interna, diferencias de posición, presiones de tiempo y sobrecarga de comunicación.
- Mejorar las comunicaciones en la organización es un proceso continuo. Las técnicas específicas para hacerlo son: seguimiento, regular el flujo de la información, pedir retroalimentación, empatía, repetición, cultivar la confianza mutua, oportunidad, simplificar el lenguaje, escucha activa, sistema de rumores y fomentar las comunicaciones éticas.

Repaso y preguntas para discusión

1. ¿Recuerda alguna comunicación de la que haya sido parte y en la que se haya cometido un error de codificación o decodificación? ¿Por qué ocurrió y qué pudo hacerse para evitar el error?
2. ¿Por qué cree que la comunicación descendente es más común en las organizaciones que la ascendente? ¿Es fácil modificar esta situación?
3. Debido al incremento del correo basura y otros mensajes de correo electrónico superfluos (como chistes o cadenas) que reciben los empleados, algunos dicen que leer, procesar y responder a los mensajes mengua su productividad. ¿Qué puede hacerse para que los empleados manejen mejor sus comunicaciones por correo electrónico?
4. Según su experiencia, cuál de las barreras de la comunicación eficaz estudiadas en el capítulo es la causa de la mayoría de los problemas? ¿Cuál es la barrera más difícil de corregir?
5. Del mismo modo, en su experiencia, ¿qué técnicas para mejorar la comunicación, de las estudiadas en el capítulo, es más difícil poner en práctica?
6. ¿Qué razones hay para que unos individuos prefieran las comunicaciones unidireccionales cuando son el emisor y las bidireccionales cuando son el receptor? Explique.
7. En un estudio se reveló que 55 por ciento de nuestro tiempo de comunicación se dedica a transmitir y 45 por ciento a recibir. Si es verdad, ¿cuáles son las implicaciones de este resultado?
8. "Las organizaciones deben preocuparse menos por mejorar la comunicación que por reducir el volumen de la información que difunden a los empleados." ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con esta declaración? Explique.
9. ¿Qué efecto tiene la comunicación en los temas de influencia personal que estudiamos en los capítulos 9 a 11?
10. Piense en una época en la que haya tratado de comunicarse con alguien de otra cultura que no hablara bien su lengua nativa. ¿Qué hizo usted para entender a esta persona? ¿Cuál fue el aspecto más difícil o complicado de la situación?

Lectura

Lectura 13.1: *Escucha activa*

Carl B. Rogers y Richard E. Farson

El significado de la escucha activa

Una responsabilidad básica del supervisor o ejecutivo es la creación, adaptación e integración de los empleados. Trata de desarrollar su potencial, delegar responsabilidad y ganar su cooperación. Para ello debe tener, entre otras habilidades, la capacidad de escuchar con inteligencia y atención a quienes trabajan con él. Sin embargo, hay muchas formas de escuchar; por ejemplo, el abogado, cuando interroga a un testigo, busca contradicciones, trivialidades, errores y debilidades. Pero no es la habilidad de escuchar la que nos interesa. El abogado no escucha para ayudar al testigo a adaptarse, cooperar o producir. Más bien nos interesan las habilidades que *ayuden* a los empleados a entender mejor su situación, asumir responsabilidades y cooperar entre sí.

Fuente: Reimpreso con autorización del Centro de Relaciones Industriales, Universidad de Chicago.

Dos ejemplos

La capacidad de escuchar que tenemos en mente se llama *escucha activa*. Es activa porque el escucha tiene una responsabilidad definitiva. No absorbe pasivamente las palabras que se le dicen, sino que trata de captar los hechos y sentimientos en lo que oye. Al escuchar, trata de ayudar al hablante a resolver sus problemas.

Para obtener una mejor panorámica de lo que significa la escucha activa, consideremos dos acercamientos al mismo problema.

Ejemplo 1

Capataz: Oye, Al, no entiendo esta orden de producción. No podemos sacar esta corrida hoy. ¿Qué creen que somos?

Supervisor: Pero es la orden, así que empieza cuanto antes. Esta semana estamos muy presionados.

Capataz: ¿Qué no saben que ya estamos retrasados por la descompostura de esa prensa?

Supervisor: Mira, Kelly: yo no decido lo que ocurre allá arriba. Sólo tengo que ver que salga el trabajo, y eso es lo que voy a hacer.

Capataz: A los muchachos no les va a gustar esto.

Supervisor: Eso tendrás que resolverlo tú con ellos, no yo.

Ejemplo 2

Capataz: Oye, Ross, no entiendo esta orden de producción. No podemos sacar esta corrida hoy. ¿Qué creen que somos?

Supervisor: Parece que no estás muy a gusto con eso, Kelly.

Capataz: Así es. Apenas recuperamos el retraso después de la descompostura de la prensa y ahora esto.

Supervisor: Como si no tuvieran ya bastante trabajo, ¿eh?

Capataz: Sí, y no sé qué voy a decirle a los muchachos.

Supervisor: No te gusta tener que decirles esto, ¿verdad?

Capataz: No me gusta. Hoy tienen muchas presiones. Todo lo que hacemos aquí es correr y correr.

Supervisor: Me imagino que piensas que es injusto imponerles más cargas.

Capataz: Pues sí. Sé que debe haber mucha presión sobre todos en la línea, pero, en fin, si así están las cosas, creo que lo mejor es que hable con ellos.

Es evidente que hay muchas diferencias entre los dos ejemplos. Sin embargo, la principal es que Ross, el supervisor del segundo ejemplo, usa el método de la escucha activa. Escucha y responde de manera que deja en claro que entiende tanto el significado como los sentimientos que Kelly manifiesta.

La escucha activa no significa necesariamente largas sesiones dedicadas a oír quejas personales o de otra clase; tan sólo es una manera de abordar los problemas que surgen de los sucesos cotidianos en cualquier trabajo.

Para que funcione, la escucha activa debe afirmarse bien en las actitudes básicas de quien la ejercita. No podemos aplicar la técnica si nuestras actitudes fundamentales contradicen estos conceptos. Si lo intentamos, nuestra conducta será vacía y estéril, y nuestros asociados se darán cuenta pronto. Hasta que demostremos un espíritu de genuino respeto por el valor potencial del individuo, que considere sus derechos y confíe en su capacidad de gobernarse, no empezaremos a ser buenos escuchas.

Qué ganamos al escuchar

La escucha activa es una manera importante de producir cambios en las personas. A pesar de la noción popular de que escuchar es un acto pasivo, las pruebas clínicas y de laboratorio muestran con claridad que escuchar con atención es un medio muy eficaz para el cambio de personalidad del individuo y el desarrollo de grupos. Escuchar suscita cambios en las actitudes de las personas hacia sí mismas y las demás; también suscita cambios en sus valores básicos y filosofía personal. Las personas a las que se escucha de esta manera nueva y especial adquieren madurez emocional, se abren más a las experiencias, son menos defensivas, más democráticas y menos autoritarias.

Cuando se escucha a las personas con sensibilidad, se escuchan ellas mismas con más atención y dicen claramente lo que sienten y piensan. Los miembros de los grupos se escuchan más fácilmente unos a otros, discuten menos y están más dispuestos a aceptar otros puntos de vista. Como escuchar reduce la amenaza de ver criticadas las ideas propias, una persona tiene más probabilidades de sentir que sus aportaciones son valiosas.

Los cambios que se verifican dentro del mismo escucha no son el resultado menos importante de escuchar.

Aparte de recopilar más información que cualquier otra actividad, escuchar favorece relaciones profundas y positivas, y modifica de manera constructiva las actitudes del escucha. Escuchar es una experiencia de crecimiento.

Así, estos resultados son algunos de los que cabe esperar de la escucha activa. ¿Pero cómo realizamos esta actividad? ¿Cómo ser escuchas activos?

Cómo escuchar

La escucha activa pretende obrar cambios en las personas. Para alcanzar esta finalidad, se apoya en técnicas definidas: cosas que hacer y no hacer. Antes de estudiar estas técnicas, primero debemos entender por qué funcionan. Para ello, debemos entender cómo se desarrolla la personalidad individual.

El crecimiento del individuo

A lo largo de nuestra vida, desde la niñez aprendemos a pensar en nosotros de ciertas maneras definidas. Trazamos imágenes de nosotros mismos que unas veces son muy fieles, pero otras no lo son. Por ejemplo, una dama madura y con sobrepeso quizá se imagine como una sirena joven y encantadora, o un adolescente desgarbado, como una estrella del deporte.

Todos tenemos experiencias que concuerdan con la manera en que necesitamos pensar en nosotros y las aceptamos. Es mucho más difícil aceptar las experiencias que no corresponden. A veces, cuando es muy importante para nosotros apegarnos a esta imagen personal, no aceptamos ni admitimos en absoluto estas experiencias.

Las imágenes personales no son siempre atractivas. Por ejemplo, un hombre puede considerarse incompetente y devaluado. Quizá piense que trabaja mal aunque tenga evaluaciones favorables por parte de la compañía. Mientras tenga estos sentimientos personales, negará todas las experiencias que no correspondan a su imagen cuando le indiquen que es competente. Es tan necesario para él mantener esta imagen personal que se siente amenazado por cualquier cosa que tienda a cambiarla. Así, cuando la compañía aumenta su salario le parecerá otra prueba de que es un fraude. Debe sostener esta imagen porque, buena o mala, es lo único que tiene para identificarse.

Por eso los intentos directos por cambiar a este individuo o su imagen personal son muy amenazadores. Se ve obligado a defenderse o a negar por completo la experiencia. Esta negación de la experiencia y defensa de la imagen personal hacen rígido el comportamiento y genera dificultades de adaptación.

El método de escucha activa no representa una amenaza para la imagen del individuo. No tiene que defenderse de él. Puede explorarlo, ponderar sus méritos y decidir si es realista o no. Entonces se encuentra en la posición para cambiar.

Si quiero ayudar a un hombre a bajar sus defensas y adaptarse mejor, debo tratar de suprimir de mí, como el posible cambiador, esta amenaza. Si la atmósfera es amenazadora, no hay comunicación eficaz, así que debo establecer un ambiente que no sea crítico, evaluador ni moralizante. Debe ser un ambiente de igualdad y libertad, tolerancia y comprensión, aceptación y cordialidad. En este ambiente, y sólo en él, el individuo se siente lo bastante seguro para incorporar experiencias y valores nuevos a su concepto de sí mismo. Veamos cómo crea la ayuda activa este ambiente.

Qué no hacer

Cuando nos topamos con una persona que tiene un problema, nuestra respuesta usual es tratar de cambiar su manera de ver las cosas: hacerla ver su situación como la vemos nosotros o como nos gustaría que la viera. Suplicamos, razonamos, regañamos, alentamos, insultamos, acicateamos; todo con tal de obrar un cambio en la dirección deseada, es decir, en la dirección que queremos que esa persona tome. Pero casi nunca nos damos cuenta de que en esas circunstancias respondemos a nuestras propias necesidades de ver el mundo de cierta manera. Siempre se nos dificulta tolerar y comprender actos que difieren de cómo pensamos que se debe actuar. Pero si conseguimos librarnos de la necesidad de influir y dirigir a los demás por nuestros propios senderos, nos preparamos para escuchar y comprender, y, por ende, aplicamos el agente de cambio más potente.

Un problema del escucha es responder a las solicitudes de decisiones, juicios y evaluaciones. De continuo se le pide que asienta o reniegue de algo o alguien. Pero, como todos sabemos, la pregunta o duda suele ser una expresión enmascarada de sentimientos o necesidades que el hablante está más ansioso por comunicar que por ver respondidas sus preguntas aparentes. Como no puede hablar con franqueza de estos sentimientos, el hablante los oculta de él mismo y de los demás de una manera aceptable. Para ilustrarlo, examinemos algunas preguntas características y las respuestas que harían aflorar los sentimientos en que se basan.

En estas respuestas se aceptan las preguntas, pero se deja abierto el camino para que el empleado diga qué es lo que en verdad lo molesta. Permiten al escucha participar en el problema o situación sin desestimar toda responsabilidad por tomar decisiones o emprender acciones. Es un proceso de meditar *con* las personas, y no *por* ellas ni *en* ellas.

Ofrecer un juicio, crítico o favorable, dificulta la expresión libre. Del mismo modo, consejos e información se ven casi siempre como esfuerzos por cambiar a una persona y, por ende, son barreras para la expresión personal y el establecimiento de una relación creativa. Más aún, rara vez se aceptan los consejos y se aprovecha la información. El joven y ansioso empleado en capacitación no se volverá paciente sólo porque se le aconseje que "el camino al éxito en los negocios es largo y difícil, y hay que ser pacientes". Tampoco le resulta de gran ayuda saber que "sólo uno de 100 empleados en capacitación llega a un puesto directivo".

Es interesante que se dificulte aprender la lección de que a veces las evaluaciones positivas son un obstáculo tanto como las negativas. Es casi tan destructivo para la libertad de una relación decirle a una persona que es buena, capaz o atinada, que decirle lo contrario. Ofrecerle una evaluación positiva le dificulta más que hablar de las fallas que lo afligen o de los aspectos en los que le parece que no es competente.

El aliento también puede verse como un intento por encaminar al hablante en ciertas direcciones o por sujetarlo, más que por apoyarlo. "Estoy seguro de que todo saldrá bien" no es una respuesta útil para una persona muy desalentada por un problema.

En otras palabras, casi todas las técnicas y esquemas comunes de las relaciones humanas son de poca utilidad para establecer la relación que aquí buscamos.

Qué hacer

¿Entonces en qué consiste la escucha activa? Básicamente, se requiere que penetremos en el hablante; que captemos *desde su punto de vista* lo que nos comunica. Más que eso, debemos transmitir al hablante que vemos las cosas desde su punto de vista. Así, escuchar activamente significa que debemos hacer varias cosas.

Atienda al significado total

Todo mensaje que trate de comunicar una persona tiene dos componentes: el *contenido* del mensaje y el *sentimiento* o actitud de ese contenido. Los dos son importantes porque ambos confieren al mensaje su *significado*. Lo que tratamos de entender es el significado total. Por ejemplo, un maquinista se presenta ante su capataz y le dice: "Terminé de instalar el torno". Este mensaje tiene un contenido obvio y quizá indica al capataz que hay que asignar otro trabajo. Pero supongamos que dice: "Vaya, por fin terminé la condenada instalación de ese torno". El contenido es el mismo, pero cambió el significado del mensaje, y de manera importante tanto para el capataz como para el tornero. Aquí, escuchar con inteligencia puede facilitar la relación. Supongamos que el capataz respondiera sólo con otro encargo de trabajo. ¿El empleado sentiría que comunicó su mensaje? ¿Se sentiría libre para hablar con el capataz? ¿Se sentiría mejor con su trabajo o más nervioso de hacer el siguiente encargo?

Ahora supongamos que el capataz responde así: "Qué bien que ya acabó eso, ¿no?" o "Apuesto que no quisieras volver a hacer algo así" o cualquier otra expresión que le indique al trabajador que oyó y entendió. No significa necesariamente que hay que cambiar el siguiente trabajo ni que debe dedicar una hora a escucharlo cómo se queja de los problemas de la instalación. Puede hacer muchas cosas de manera diferente de acuerdo con la nueva información que tiene del trabajador, pero no por fuerza. Es sólo la mayor sensibilidad del capataz la que transforma un ambiente de trabajo común en uno favorable.

Responda a los sentimientos

En algunos casos, el contenido es mucho menos importante que el sentimiento básico. Para captar todo el sabor o el significado del mensaje, se debe responder en particular al componente del sentimiento. Por ejemplo, si nuestro maquinista dijera: "Quisiera fundir este torno y hacer grapas para la papelería", sería un absurdo responder al contenido. Pero responder a su disgusto o su enojo por tratar de operar ese torno reconoce el significado del mensaje. Hay matices de estos componentes en el significado de cualquier mensaje. Cada vez, el escucha debe tratar de ser sensible al significado total que tiene el mensaje para el hablante. ¿Qué trata de decirme? ¿Qué significa para él? ¿Cómo ve la situación?

Observe todas las claves

No todas las comunicaciones son verbales. Las palabras del hablante no dicen todo lo que comunica. Por consiguiente, la escucha de verdad atenta requiere que nos hagamos conscientes de varias formas de comunicación, aparte de la verbal. La manera en que un hablante duda en su expresión dice mucho de sus sentimientos. También las inflexiones de su voz. Quizá destaca ciertos puntos en voz alta y murmura otros. También debemos observar las expresiones del rostro, postura corporal, gesticulaciones

de las manos, movimientos de los ojos y respiración. Todo esto colabora a transmitir el mensaje total.

Qué comunicamos al escuchar

La primera reacción de las personas cuando piensan en escuchar como método para tratar con seres humanos es que no es suficiente. Como es pasivo —piensan—, escuchar no comunica nada al hablante. Pero nada está más lejos de la verdad.

Al escuchar bien a un hablante, se le comunica la idea: "Estoy interesado en ti como persona y pienso que es importante lo que sientes. Respeto tus ideas y aun si no estoy de acuerdo, sé que son válidas para ti. Estoy seguro de que tienes algo que aportar. No trato de cambiarte ni evaluarte, sólo quiero entenderte. Pienso que vale la pena escucharte y quiero que sepas que puedes hablar conmigo".

El aspecto sutil y más importante de esto es que es la *demostración* de que el mensaje funciona. Es muy difícil convencer a alguien de que lo respetamos si se lo decimos, pero es mucho más probable que lo comuniquemos si nos conducimos de esa manera, si de hecho mostramos respeto por esa persona. Escuchar cumple de la mejor manera este propósito.

Como otros comportamientos, escuchar es contagioso. Esto tiene implicaciones para todos los problemas de la organización. Para garantizar la buena comunicación entre los asociados en los puestos superiores e inferiores, primero hay que asumir la responsabilidad de establecer una pauta de escucha. Así como se aprende que la ira topa con ira, pelea con pelea y decepción con decepción, se puede aprender que escuchar se corresponde escuchando. Toda persona que se sienta responsable en una situación puede fijar el tono del diálogo, y la lección importante es que el comportamiento de una persona tendrá por respuesta una conducta semejante por parte de la otra persona.

Es mucho más difícil estimular el comportamiento constructivo en otra persona, pero mucho más fructífero. Escuchar es una de esas conductas constructivas, pero si la actitud de uno es "esperar" al hablante en lugar de escucharlo, va a fracasar. Sin embargo, el que insiste en escuchar es el que al final será escuchado. Si usted quiere que otro lo escuche y lo entienda, puede convertirlo en buen escucha, atento a ideas nuevas, siempre que usted primero adquiera estas facultades y escuche con sinceridad, comprensión y respeto.

La prueba de la comprensión

Como entender a otra persona es mucho más difícil de lo que parece a primera vista, es importante verificar siempre nuestra capacidad de ver el mundo como lo ve el hablante. Hay que reflejar con nuestras palabras lo que el hablante parece dar a entender con sus palabras y acciones. Su respuesta indicará si se siente entendido o no. Una buena regla práctica consiste en suponer que uno no entendió hasta que pueda comunicar esta comprensión a satisfacción del otro.

Veamos un experimento para comprobar sus capacidades como escucha. La próxima vez que sostenga una discusión encendida con otra persona, deténgase un momento y proponga la adopción de esta regla para continuar la discusión: antes de que cada parte diga un argumento o exprese una opinión propia, primero debe repetir en voz alta el argumento o la opinión contraria. Esta repetición debe ser con sus propias palabras (imitar las palabras de otro no prueba que uno haya entendido, sino sólo que oyó). La repetición debe ser lo bastante fiel para satisfacer al hablante antes de que el escucha pueda hablar él mismo.

Esto es algo que puede ensayar en su propio grupo de discusión. Pida a alguien su opinión sobre un tema de interés emocional para el grupo. Luego, antes de que otro miembro exprese sus propios sentimientos e ideas, debe volver a frasear el *significado* expresado por el primero, a satisfacción de éste. Observe los cambios en el ambiente emocional y la calidad de la discusión si ensaya esto.

Problemas de la escucha activa

La escucha activa no es una destreza que se adquiera con facilidad. Exige práctica. Quizá lo más importante es que requiere cambios en nuestras actitudes básicas. Estos cambios se dan poco a poco y a veces con grandes dificultades. Vamos a ver algunos de los principales problemas de la escucha activa y qué hacer para superarlos.

El riesgo personal

Para la escucha activa, se debe tener un interés sincero en la otra persona. En lo que se refiere a nuestras actitudes, todos vivimos en casas de cristal. Siempre se dejan ver. Si sólo fingimos un interés en el hablante, se dará cuenta pronto, de manera consciente o inconsciente, y cuando lo haga ya no se expresará con franqueza.

La escucha activa presenta un gran riesgo personal. Si conseguimos lo que describimos aquí (abrigar un sentimiento profundo por otra persona, comprender el significado que tienen sus experiencias para ella, ver el mundo como lo ve), corremos el riesgo de cambiarnos nosotros. Por ejemplo, si nos permitimos escuchar la vida psicológica de un líder gremial o un agitador (entender el sentido que tiene la vida para ellos), corremos el riesgo de llegar a ver el mundo como ellos. Es tentador renunciar, así sea un instante, a lo que creemos y comenzar a pensar en los términos de otra persona. Se requiere valor y seguridad interna para arriesgar el propio yo al entender a otro.

Para el supervisor, el valor de adoptar el punto de vista de otro significa por lo regular que debe verse a sí mismo a través de los ojos del otro. Debe ser capaz de verse como los otros lo ven. A veces es desagradable. Todos estamos tan acostumbrados a vernos de ciertas maneras, a ver y oír sólo lo que queremos oír y ver, que es muy difícil que una persona se libere de la necesidad de ver las cosas de esa manera.

Adoptar, pues, una actitud de interés sincero en el hablante no es tarea fácil; sólo se consigue con la voluntad de arriesgarse a ver el mundo desde el punto de vista del hablante. Si tenemos varias experiencias en ese sentido, moldearemos una actitud con la que seremos genuinos en nuestro interés por el hablante.

Expresiones hostiles

El escucha oye a menudo expresiones hostiles y negativas que se le dirigen. Siempre es difícil escucharlas. A nadie le gusta oír palabras hostiles y no es fácil llegar al punto de ser lo bastante fuerte para recibir estos ataques sin considerar necesario defenderse o desquitarse.

Como todos tememos que las personas queden hechas polvo bajo el ataque de sentimientos negativos genuinos, tendemos a eternizar una actitud de falsa paz. Es como si no pudiéramos tolerar en absoluto los conflictos por miedo del daño que pudieran causarnos, a la situación o a los involucrados; pero, desde luego, el daño real se causa con la negación y la supresión de los sentimientos negativos.

Expresiones inoportunas

También tenemos el problema de las expresiones inoportunas, las expresiones de conductas no aceptables en nuestra sociedad. En las formas extremas en que se presentan ante los psicoterapeutas, las expresiones de perversión sexual o fantasías homicidas bloquean al escucha por su calidad patente de amenazas. En niveles menos extremos, a todos se nos dificulta manejar comportamientos inusitados o inconvenientes. Es decir, desde contar un chiste subido en un grupo mixto hasta ver a un hombre llorar genera una situación problemática.

En los encuentros en persona, vemos casos de este género que obstaculizan la comunicación de forma temporal, cuando no definitiva. En empresas e industrias, las expresiones de debilidad o incompetencia se consideran inaceptables y por consiguiente estorban la buena comunicación dialogada. Por ejemplo, es difícil escuchar a un supervisor hablar de sus sentimientos de impotencia para "hacerse cargo" de una situación en su departamento porque se supone que *todos* los gerentes deben ser capaces de "hacerse cargo".

Aceptar los sentimientos positivos

Es a la vez interesante y sorprendente observar que los sentimientos y expresiones negativos u hostiles son mucho más fáciles de tratar en los intercambios en persona que los sentimientos positivos verdaderos y profundos. Esto es cierto sobre todo en el hombre de negocios, pues la idea cultural es que sea independiente, osado, listo y enérgico, y que no manifieste sentimientos de calidez, cordialidad o intimidad. Por consiguiente, acaba por considerar estos sentimientos blandos e inapropiados; pero, como quiera que se les considere, no dejan de ser una necesidad humana. La negación de estos sentimientos en él mismo y sus asociados no exime al directivo de lidiar con ellos: sólo los vela y confunde. Si se aceptan, contribuirán al esfuerzo total; si se rechazan, lo estorbarán.

Señales de peligro emocional

A veces las propias emociones del escucha son una barrera para la escucha activa. Cuando las emociones están en su máxima intensidad, que es cuando más se necesita escuchar, es más difícil dejar de lado las propias preocupaciones y entender. Nuestras emociones son nuestro

peor enemigo cuando queremos escuchar. Cuanto más mezclados y metidos estamos en una situación o problema particular, menos dispuestos estamos o somos capaces de atender a los sentimientos y actitudes de los demás. Es decir, cuando más necesitamos responder a nuestras propias necesidades, menos podemos responder a las necesidades de otros. Veamos algunas señales de peligro que nos advierten que nuestras emociones interfieren con nuestra capacidad de escuchar.

A la defensiva

Los puntos sobre los cuales uno se manifiesta más y es más rígido, los puntos que más quiere uno imponer a los otros, son los puntos de lo que uno trata siempre de convencerse. Por tanto, se manifiesta una señal de peligro cuando uno se encuentra con que recalca un punto o trata de convencer a otro. En esas ocasiones uno está menos seguro y por ende es menos capaz de entender.

Sentimiento de oposición

Siempre es más fácil escuchar una idea afín a las nuestras que una contraria. En ocasiones, con la intención de aligerar el aire, es bueno detenerse un momento cuando sienta que sus ideas y posición se ponen en tela de juicio, reflexionar en la situación y expresar sus preocupaciones al hablante.

Choque de personalidades

Aquí de nuevo nuestra experiencia nos muestra continuamente que la expresión genuina de los sentimientos del escucha será más provechosa para establecer una relación sensata, que suprimirlos. Esto ocurre cualesquiera que sean los sentimientos, de resentimiento, hostilidad, amenaza o admiración. Una relación honesta básica, de cualquier naturaleza, es la más fructífera. La otra parte se siente segura cuando ve que el escucha le expresa sus sentimientos de manera franca y llana. Debemos tener presente lo anterior cuando comencemos a temer un choque de personalidades en el diálogo. De otro modo, el temor de nuestras emociones ahogará la expresión cabal de los sentimientos.

Escucharnos a nosotros

Escucharse uno mismo es un requisito para escuchar a los demás, aparte de que con frecuencia es un método eficaz para enfrentar los problemas que enunciamos arriba. Cuando estamos más alertas, excitados y exigentes, somos menos capaces de entender nuestros sentimientos y actitudes. Pero al enfrentar los problemas de los demás, es de lo más importante estar seguro de la propia posición, valores y necesidades.

La capacidad de reconocer y entender el significado que tiene para usted un episodio particular, con todos los sentimientos que despierta en usted, y la capacidad de expresar el significado cuando se cruza en el camino de la escucha activa, aligera el ambiente y lo libera para volver a escuchar. Es decir, si una persona o situación aviva en usted sentimientos que obstaculizan sus intentos de escuchar y entender, comience a escucharse. Es mucho más útil para establecer relaciones eficaces no suprimir estos sentimientos. Hable de ellos con tanta claridad como pueda y trate de que la otra persona escuche sus sentimientos. La capacidad de escuchar de una persona está limitada por su capacidad de escucharse.

Escucha activa y metas de la compañía

¿Por qué escuchar mejora la producción?

Estamos en el mundo de los negocios y es una situación accidentada, vertiginosa y competitiva. ¿Cómo encontramos el tiempo para aconsejar a nuestros empleados?

Primero tenemos que preocuparnos por los problemas de la organización.

No podemos darnos el lujo de pasar todo el tiempo escuchando, si hay trabajo por hacer.

¿Qué tiene que ver la moral con la producción?

A veces tenemos que sacrificar a un individuo por el bien del resto de las personas de la organización.

Aquellos de nosotros que tratamos de proponer el método de escucha en la industria oímos a menudo estos comentarios. Como son honestos y legítimos, plantean un problema real. Por desgracia, las respuestas no son tan claras como las preguntas.

Importancia de los individuos

Una respuesta se basa en una premisa esencial del método de la escucha activa: que el comportamiento que ayuda al individuo será al final de cuentas lo mejor que pueda hacerse por el grupo. O dicho de otra manera: lo que es mejor para el individuo, es mejor para la compañía. Estamos convencidos de esto, basados en nuestra experiencia en psicología y educación. Las pruebas de las investigaciones en la industria apenas comienzan a aparecer. Descubrimos que poner al grupo primero, a expensas del individuo, aparte de que es una experiencia desagradable para el individuo, no unifica al grupo; de hecho, hace que el grupo

sea menos un grupo. Los miembros se vuelven inquietos y suspicaces.

No estamos por completo seguros de las formas en que el grupo se beneficia del interés demostrado por el individuo, pero tenemos algunos indicios sólidos. Uno es que el grupo se siente más seguro cuando se escucha a un individuo y se le muestra interés y sensibilidad. Suponemos que un grupo seguro será un grupo mejor. Cuando cada individuo siente que no tiene que temer a exponerse ante el grupo, es probable que dé sus aportaciones de manera más libre y espontánea. Cuando el líder de un grupo responde al individuo, cuando le da prioridad, los demás miembros se unen y el grupo actúa como una unidad para reconocer y responder a las necesidades de un miembro. Esta acción positiva y constructiva es una experiencia mucho más satisfactoria para el grupo que la experiencia de prescindir de un integrante.

Escuchar y producción

No se sabe con certeza si escuchar o cualquier otra actividad encaminada a mejorar las relaciones humanas de un sector de la economía aumente la producción, ni si la moral tiene una relación definida con la producción. Algunos sostienen sin más que no cabe esperar una relación entre moral y producción, que la producción depende en ocasiones del inadaptado, el excéntrico, el aislado. También hay quienes prefieren trabajar en un ambiente de cooperación y armonía, en un grupo de moral elevada, muy aparte de la cuestión del incremento de la producción.

En un informe del Centro de Encuestas de Investigación[1] De la Universidad de Michigan, sobre una investigación de Prudential Life Insurance Company, se anotan siete resultados que atañen a la producción y la moral. Los supervisores de primera línea en los grupos de trabajo más productivos difieren de los grupos de menor producción en que:

1. Tienen menos vigilancia estrecha de sus supervisores.
2. Ponen menos el acento en la producción como en la meta.
3. Alientan la participación de los empleados para tomar las decisiones.
4. Se enfocan más en los empleados.
5. Dedican más tiempo a la supervisión y menos a la producción concreta del trabajo.
6. Confían más en sus funciones de supervisión.
7. Piensan que conocen el lugar que ocupan en la empresa.

[1] "Productivity, Supervision, and Employee Morale", en *Human Relations,* serie I, informe 1 (Ann Arbor, Survey Research Center, University of Michigan).

Después de mencionar que no se encontró que otras dimensiones de la moral, como identificación con la compañía, satisfacción intrínseca con el trabajo y satisfacción con el estado del trabajo, guardaran una relación significativa con la productividad, en el informe se sugiere enseguida la siguiente interpretación psicológica:

> Las personas están mejor motivadas si se les da alguna libertad para hacer su trabajo que cuando se prescriben de antemano sus acciones. Trabajan mejor cuando es posible tomar algunas decisiones sobre su trabajo que cuando se toman las decisiones por ellos. Responden mejor cuando se les trata como personalidades que como engranes de una máquina. En pocas palabras, si se acude a las motivaciones del ego de autodeterminación, expresión personal y sentido de valía propia, el individuo se llena de más energía. Los castigos o presión externos para que produzcan funcionan en cierta medida, pero no tanto como las motivaciones más internas. Cuando el individuo llega a identificarse con su trabajo y con el trabajo de su grupo, los recursos humanos se aprovechan mejor en el proceso de producción.

El Centro de Encuestas de Investigación también realizó estudios entre trabajadores de otros sectores. Al comentar los resultados de estos estudios, Robert L. Kahn escribe:

> En los estudios de oficinistas, ferrocarrileros y trabajadores de la industria pesada, los supervisores con mejores expedientes de producción dedican más parte de su tiempo a las funciones de supervisión, sobre todo los aspectos de su trabajo que conciernen a las relaciones personales. Los supervisores de las secciones menos productivas dedican más de su tiempo a las tareas que realizan sus hombres o en el papeleo de su trabajo.[2]

Creatividad máxima

Quizá nunca haya suficientes pruebas científicas para satisfacer a todos en este tema. Pero desde el punto de vista de la empresa, en términos del problema de fomentar los recursos de producción, en la máxima creatividad y el máximo esfuerzo productivo de los seres humanos de la organización está la fuente más abundante de energía sin aprovechar. La diferencia entre la máxima capacidad productiva de las personas y la productividad que se materializa hoy en día en las industrias es inmensa. Sólo postulamos que esta máxima capacidad está más cerca de concretarse si tratamos de liberar la motivación que ya se

[2] Robert L. Kahn, "The Human Factors Underlying Industrial Productivity", en *Michigan Business Review,* noviembre de 1952.

encuentra dentro de las personas, que tratar de estimularlas desde fuera.

Esta liberación del individuo se hace posible, antes que nada, mediante la escucha inteligente, con respeto y comprensión. Escuchar es un comienzo para que el individuo se sienta digno de contribuir, y esto da por resultado una organización muy dinámica y productiva. El medio competitivo nunca es tan áspero ni tan ocupado para dedicar tiempo a conseguir los adelantos tecnológicos más eficientes o abrir fuentes copiosas de materias primas. Pero esto palidece en comparación con los recursos que ya posee la gente en su interior. Es el mayor problema de abasto de la empresa.

G. L. Clemens, presidente de Jewel Tea Co., Inc., al hablar del método colaborativo de administración, sostiene:

> Pensamos que este método reconoce que todo el tiempo se celebran elecciones secretas entre las personas de cualquier empresa. Votan a favor o en contra de los supervisores. Un voto favorable para un supervisor se muestra como cooperación, trabajo en equipo, comprensión y producción conjunta. Para ganar esta votación secreta, cada supervisor debe compartir los problemas de su grupo y trabajar para ellos.[3]

La decisión de dedicar tiempo a escuchar a los empleados la debe tomar cada supervisor o ejecutivo por sí mismo. Los ejecutivos casi nunca tienen mucho que ver con productos o procesos. Tienen que ver a personas que a su vez deben tratar con otras que se ocupan de productos y procesos. Cuanto más asciende uno en la línea, más se preocupa por problemas de relaciones, tan sólo porque hay que trabajar con personas. En el instante en que tomamos a un hombre del banco de trabajo y lo convertimos en capataz, se aparta de la producción básica de bienes y debe empezar a relacionarse con individuos, en lugar de tuercas y tornillos. Las personas son distintas que los objetos, y a nuestro capataz se le pide una gama de habilidades por completo diferentes. Sus nuevas tareas le exigen que sea una clase especial de persona. Su desarrollo como escucha es el primer paso para convertirse en esa persona especial.

[3] G. L. Clemens, "Time for Democracy in Action at the Executive Level" (discurso pronunciado ante la conferencia de personal de la AMA, 28 de febrero de 1951).

Ejercicio

Ejercicio 13.1. *Su estilo de comunicación*

Para determinar su estilo preferido de comunicación, elija la opción que describa mejor lo que haría en las 12 situaciones siguientes. No trate de escoger la respuesta correcta; elija lo que describa mejor su actuación actual. Encierre en un círculo la letra *a*, *b*, *c* o *d*.

1. Wendy, una persona conocedora de otro departamento, se acerca a usted, el supervisor de ingeniería, y le pide que diseñe un producto especial de acuerdo con sus especificaciones. Usted:
   a) Controla la conversación y le dice a Wendy qué hará por ella.
   b) Le pide a Wendy que describa el producto. Cuando lo entiende, le presenta sus ideas. Le hace saber que está interesado y que quiere ayudarle con esas ideas.
   c) Responde a la solicitud de Wendy comunicando comprensión y apoyo. Le ayuda a aclarar lo que usted tiene que hacer. Ofrece ideas, pero deja que ella decida.
   d) Averigua qué necesita saber. Le dice a Wendy que lo hará como ella indica.
2. Su departamento diseñó un producto que se fabricará en el departamento de Saúl. Este empleado tiene en la compañía más tiempo que usted y conoce su departamento. Saúl se presenta con usted para cambiar el diseño de un producto. Usted:
   a) Escucha el cambio y por qué es benéfico. Si le parece que la propuesta de Saúl es mejor, cambia; si no, explica por qué la idea original es superior. Si es necesario, insiste en hacerlo a su manera.
   b) Le dice a Saúl que fabricará lo que él quiera.
   c) Usted está ocupado; le dice a Saúl que lo hará a su manera. No tiene tiempo para escucharlo y aceptar lo que dice.
   d) Lo apoya; hacen los cambios en equipo.
3. La alta administración tiene que tomar una decisión. Lo llaman a una junta y le comunican que necesitan

Fuente: Robert N. Lussier, *Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach* (Homewood, Irwin, 1993), pp. 153-156.

información para resolver un problema que enseguida le explican. Usted:

a) Responde de manera que comunica su apoyo personal y ofrece opciones de solución.

b) Responde a las preguntas.

c) Explica cómo resolver el problema.

d) Muestra su interés explicando cómo resolver el problema y cuál es una solución eficaz.

4. Tiene que hacer un pedido rutinario de trabajo. El pedido se hace de palabra y se surte en tres días. Sue, la receptora, tiene mucha experiencia y está dispuesta a serle útil. Usted:

   a) Explica sus necesidades, pero deja que Sue tome las demás decisiones.

   b) Dice a Sue qué quiere y por qué lo necesita.

   c. Deciden juntos qué pedir.

   d) Simplemente le entrega a Sue el pedido.

5. Las órdenes de trabajo del departamento de personal tardan tres días; sin embargo, usted tiene una urgencia y necesita el trabajo hoy. Su colega Jim, supervisor del departamento, es conocedor y en alguna medida coopera. Usted:

   a) Dice a Jim que lo necesita para las tres de la tarde y vuelve a esa hora a recoger el pedido.

   b) Explica la situación y cómo se beneficiará la organización si se expide la orden. Se ofrece a ayudar en lo que pueda.

   c) Explica la situación y le pregunta a Jim cuándo estará lista la orden.

   d) Explica la situación y juntos llegan a una solución para su problema.

6. Danielle, una compañera con historial de gran desempeño, registró últimamente una baja de productividad. Usted sabe que Danielle tiene un problema familiar. Usted:

   a) Comenta el problema; ayuda a Danielle a ver que el problema afecta su trabajo y el de usted. Para apoyarla, analizan las maneras de mejorar la situación.

   b) Le informa al jefe y deja que él decida qué hacer al respecto.

   c) Le dice a Danielle que vuelva al trabajo.

   d) Analiza el problema y le dice a Danielle cómo resolver la situación; la apoya.

7. Usted es un supervisor experto. Periódicamente compra suministros a Peter. Él es un excelente vendedor y está muy enterado de su situación. Usted va a colocar su pedido de la semana:

   a) Explica lo que quiere y por qué; establece una relación de apoyo.

   b) Explica lo que quiere y le pide a Peter que le recomiende productos.

   c) Le entrega a Peter el pedido.

   d) Explica su situación y deja que Peter llene el pedido.

8. Jean, una empleada informada de otro departamento, le pide que ejecute una función de personal rutinaria de acuerdo con sus especificaciones. Usted:

   a) Realiza la tarea como se la pide, sin hacer preguntas.

   b) Le dice que la hará de la manera acostumbrada.

   c) Explica lo que hará y por qué.

   d) Muestra su disposición a ayudar; ofrece opciones para hacerlo.

9. Tom, vendedor, consiguió un pedido de los servicios de su departamento para entregar muy pronto. Como es usual, Tom dice que es una oferta de tomar o dejar. Quiere que usted se decida enseguida o en unos minutos, porque está en la oficina del cliente. Lo que hace usted es:

   a) Convencer a Tom para que juntos fijen un plazo mayor.

   b) Le responde a Tom con sí o no.

   c) Explica su situación y deja que Tom decida si deben tomar el pedido.

10. Como experto de tiempos y movimientos, lo llamaron respecto de una queja sobre el tiempo que tarda un trabajo. Cuando analiza toda la labor, se da cuenta de que un elemento de la queja debe tardarse más, pero otros, menos. El resultado final es un tiempo total menor para todo el trabajo. Usted:

    a) Indica al operador y al capataz que debe reducirse el tiempo total y por qué.

    b) Está de acuerdo con el operador y aumenta el tiempo estándar.

    c) Explica sus resultados. Enfrenta las preocupaciones del operador y el capataz, pero se asegura de que obedezcan el nuevo estándar.

    d) Establece una norma de tiempo con el operador.

11. Usted aprueba la asignación de presupuestos para los proyectos. Marie, muy competente para presupuestar, va a su oficina. Usted:

    a) Revisa el presupuesto, hace correcciones y las explica en términos de apoyo. Se ocupa de las inquietudes pero insiste en los cambios.

    b) Revisa la propuesta y sugiere cambios precisos. Si es necesario, hacen los cambios juntos.

    c) Revisa la propuesta de presupuesto, hace las correcciones y explica por qué.

d) Responde las preguntas o inquietudes de Marie y aprueba el presupuesto como está.

12. Usted es gerente de ventas. Un cliente le ofreció un contrato por su producto con una fecha de entrega muy breve. La oferta está abierta durante días. El contrato sería rentable para usted y su organización. La cooperación del departamento de producción es esencial para cumplir con el plazo. Tim, el gerente de producción, no se lleva muy bien con usted porque le pide a menudo entregas apresuradas. Lo que usted hace es:
    a) Habla con Tim y trata de colaborar para completar el contrato.
    b) Acepta el contrato y convence a Tim en términos de apoyo para que cumplan con la obligación.
    c) Llama a Tim y le explica la situación. Le pregunta si deben aceptar o no el contrato, pero deja que él decida.
    d) Acepta el contrato. Llama a Tim y le dice que cumpla con sus obligaciones. Si se resiste, le dice que hablará con el jefe.

Para determinar su estilo de comunicación preferido, en la tabla siguiente encierre en un círculo la letra de su opción preferida en las situaciones 1 a 12. Los encabezados de las columnas indican el estilo elegido.

	Autocrático	Consulta	Participativo	Liberal
1.	a	b	c	d
2.	c	a	d	b
3.	c	d	a	b
4.	d	b	c	a
5.	a	b	d	c
6.	c	b	a	b
7.	c	a	b	d
8.	b	c	d	a
9.	b	d	a	c
10.	a	c	d	b
11.	c	a	b	d
12.	d	b	a	c
Total				

Caso

Caso 13.1: *El camino del infierno*

John Baker, jefe de ingenieros de la Caribbean Bauxite Company Limited de Barracania, en las Antillas, hace los últimos preparativos para dejar la isla. Su ascenso a gerente de producción de Keso Mining Corporation, cerca de Winnipeg (una de las empresas canadienses de Continental Ore de expansión más acelerada) se anunció un mes antes y ahora todo está en orden, salvo la última y crucial entrevista con su sucesor, el joven y capaz antillano Mathew Rennalls. Es importantísimo que esta entrevista sea un éxito y Rennalls sale de la oficina de Baker animado y estimulado para enfrentar el reto de su nuevo trabajo. Con oprimir un botón habría hecho entrar a Rennalls al lugar, pero Baker se entretuvo un momento y miró reflexivamente por la ventana, pensando en lo que iba a decir y, más en particular, en cómo iba a decirlo.

Baker, un emigrante inglés, tenía 45 años y había trabajado 23 años para Continental Ore en muchos lugares: Lejano Oriente, varios países de África, Europa y, durante los últimos dos años, las Antillas. No le interesó mucho su cargo anterior en Hamburgo y se sintió encantado cuando llegó el nombramiento para las Antillas. El clima no era la única atracción. Baker siempre prefería trabajar en el extranjero en los llamados países en desarrollo, porque sentía que tenía una facilidad innata (más que otros trasterrados que trabajan en Continental Ore) para llevarse con el personal local. Sin embargo, con 24 horas en Barracania se dio cuenta de que necesitaría toda esa facilidad innata para enfrentar los problemas en este terreno que lo esperaba.

En la primera entrevista con Glenda Hutchins, la gerente de producción, se discutió el problema de Rennalls y su futuro. Ahí y entonces le quedó claro a Baker que una de sus tareas más importantes sería educar a Rennalls como su sucesor. Hutchins señaló que Rennalls era uno de los candidatos locales más brillantes del personal de Caribbean Bauxita (en la Universidad de Londres se llevó los mayores honores en sus estudios de ingeniería), pero, por ser hijo del secretario de finanzas y planeación económica, no le faltaba apoyo político.

Caribbean Bauxite se había sentido en particular complacida cuando Rennalls decidió trabajar ahí y no para el gobierno en el que su padre ocupaba un puesto tan prominente. La compañía imputó su decisión a los efectos de un programa vigoroso y liberal de regionalización que, desde la Segunda Guerra Mundial, dio a 18 nativos de Barracania al nivel de la gerencia media, y a Caribbean

Fuente: Reimpreso con autorización del Industrial Relations Center, University of Chicago.

Bauxite, una buena delantera en este aspecto sobre las demás empresas internacionales que operaban en Barracania. El éxito de esta oportuna política de regionalización permitió excelentes relaciones con el gobierno: relaciones que se reforzaron cuando Barracania, tres años después, se independizó, ocasión que alentó una actitud crítica y de impugnación hacia el papel que cumplirían los intereses foráneos en la nueva Barracania. Por consiguiente, Hutchins tuvo pocas dificultades para convencer a Baker de que fomentar la carrera de Rennalls era de primera importancia.

La entrevista con Hutchins tuvo lugar ya hacía dos años y Baker, recostado en la silla de su oficina, repasaba los resultados de su tutelaje de Rennalls. ¿Qué aspectos del carácter de éste habían ayudado y cuáles habían estorbado? ¿Su personalidad había sido de utilidad o un obstáculo? El primer punto en los haberes era, sin duda, la capacidad de Rennalls de dominar los aspectos técnicos de su trabajo. Desde el principio mostró viveza y entusiasmo, y muchas veces impresionó a Baker con su capacidad para realizar los encargos nuevos y los comentarios constructivos que hacía siempre en las discusiones del departamento. Era popular entre todos los empleados de Barracania y tenía modales suaves, de gran utilidad al tratar con los jefes de fuera.

Éstos eran los activos. ¿Qué había del lado de los pasivos? Primero que nada, su conciencia racial. Sus cuatro años en la Universidad de Londres acentuaron este sentimiento y lo sensibilizaron ante cualquier signo de condescendencia por parte de los trasterrados. Quizá para dar una expresión a este sentimiento, en cuanto regresó de Londres se dedicó a la política del lado del Partido de Acción Unida, que después ganó las elecciones previas a la independencia y del que salió el primer ministro del país.

Pero las ambiciones de Rennalls (y vaya que era ambicioso) no estaban en la política. Era un nacionalista inquebrantable, pero veía que sacaría mayor provecho personal y para su país (¿no sumaba la bauxita la mitad del valor de las exportaciones de Barracania?) si daba a su talento ingenieril el mejor uso posible. En este tenor, Hutchins se encontró con que le fue inesperadamente fácil convencer a Rennalls de renunciar a su trabajo político antes de entrar en el departamento de producción como ingeniero asistente.

Baker sabía que el sentimiento bien reprimido de conciencia racial de Rennalls le había impedido que su relación fuera tan estrecha como debió ser. En la superficie, nada podía ser más agradable. La formalidad entre los dos era mínima. Baker estaba encantado de ver que su asistente compartía su sentido del humor peculiar y pesado, asi que de continuo cambiaban bromas. Se recibían uno al otro en sus casas y con frecuencia jugaban tenis. Con todo, la barrera permanecía invisible, indefinible y siempre presente. La existencia de esta cortina entre ellos era una causa constante de frustraciones para Baker, pues indicaba una debilidad que el tenía que aceptar. Si tuvo éxito con personas de otras nacionalidades, ¿por qué no con Rennalls?

Al menos había logrado congeniar con Rennalls mucho más que cualquier otro trasterrado. De hecho, la actitud del joven de Barracania (a veces autoritaria, a veces cínica) hacia otros trasterrados de la compañía fue un tema que suscitó Baker el año anterior cuando analizó con Rennalls su informe de personal. Baker también sabía que tendría que volver a traer a colación el tema en la próxima entrevista, porque Martha Jackson, jefa de reclutadores, apenas ayer se había quejado de la aspereza de Rennalls. Con este pensamiento, Baker se inclinó y habló por el comunicador: "¿Quieres pasar por favor, Matt? Me gustaría hablar contigo". Rennalls entró. Baker sostuvo una caja y dijo: "Siéntate. Toma un cigarro".

Se detuvo mientras sostenía el encendedor y luego continuó. "Como sabes, Matt, en unos días me iré a Canadá. Antes de partir, me pareció que sería útil una última conversación. Con todo respeto, creo que podría ser de ayuda. Dentro de poco te sentarás en esta silla y harás el trabajo que hago ahora, pero yo soy 10 años mayor o quizá encuentres aceptable la idea de que podría ser capaz de comunicarte los beneficios de mi larga experiencia".

Baker vio que Rennalls se endurecía en su silla mientras le decía esto, así que añadió como explicación: "Tú y yo hemos ido a suficientes cursos de la compañía para recordar esas solicitudes constantes del jefe de personal para decir a los demás cómo trabajan en cuanto surja el momento oportuno y no sólo el análisis automático anual, cuando por regla hay que discutir los informes de personal".

Rennalls asintió con la cabeza, así que Baker continuó: "Siempre recordaré la última evaluación del desempeño que tuve con mi ex jefa en Alemania. Usaba lo que llamaba la 'técnica del más y el menos'. Estaba convencida de que cuando los directores tratan de mejorar el desempeño de su personal mediante un análisis, el principal objetivo consistía en asegurarse de que los subordinados salieran de la junta alentados e inspirados para mejorar. Por tanto, cualquier crítica debía ser constructiva y útil. Decía que una manera muy buena de animar a una persona (y estoy totalmente de acuerdo con ella) es analizar los buenos puntos, los factores más, tanto como los débiles, los factores menos. Por eso, Matt, pensé que sería buena idea llevar nuestro análisis por esas líneas".

Rennalls no hizo ningún comentario, así que Baker continuó. "Entonces, déjame decirte desde el principio que en lo que se refiere a tu desempeño, los más superan con mucho a los menos. Por ejemplo, me he sentido de lo más impresionado con la manera en que adaptaste tus considerables conocimientos técnicos para dominar las técnicas prácticas de tu trabajo: el método ingenioso que aplicaste para meter el aire al nivel del quinto eje es sólo un caso. En las juntas del departamento, tus comentarios

siempre me parecieron atinados y útiles. De hecho, te interesará saber que apenas la semana pasada le informé a la señora Hutchins que, desde el punto de vista técnico, no podía pedir una persona más capaz para asumir el puesto de jefe de ingenieros.

"Fue muy amable de tu parte, John —interrumpió Rennalls con una sonrisa agradecida—. Ahora me preocuparé por estar a la altura de esa recomendación."

"De eso no tengo dudas —contestó Baker—, sobre todo si puedes superar el factor menos que quiero discutir ahora contigo. Ya hablamos de eso, así que iré directo al grano. He observado que eres más cordial y te llevas mejor con tus compatriotas de Barracania que con los europeos. De hecho, apenas ayer recibí una queja de la señora Jackson, que dice que fuiste grosero con ella y que no fue la primera vez.

"Estoy seguro, Matt, de que no necesito decirte qué necesario es que te lleves bien con los trasterrados, pues hasta que la compañía capacite suficientes hombres de tu calibre, los europeos tienen que ocupar los puestos directivos en Barracania. Todo esto es crucial para tus intereses futuros. Dime, ¿hay algo con lo que pueda ayudarte?"

Mientras Baker hablaba del tema, Rennalls permanecía tenso en su silla. Pasaron unos segundos antes de que respondiera. "¿No te parece extraordinario cómo se proyecta en los demás una impresión tan distinta de la que se pretende? Te aseguro de nuevo que mis disputas con Jackson (y quizá recuerdes también a Godson) no tienen nada que ver con el color de su piel. Te aseguro que si alguien de Barracania se hubiera portado de la misma manera perentoria, habría actuado igual. Además, si puedo decirlo en privado, estoy seguro de que no soy el único que ha tenido dificultades con Jackson y Godson. Puedo mencionarte a varios trasterrados que piensan lo mismo. Sin embargo, me preocupa mucho haber creado la impresión de que no soy capaz de convivir con los europeos (lo que es por completo falso) y me doy cuenta de que debo hacer todo lo posible por corregir esa impresión a la mayor brevedad. En cuanto a que los europeos ocupen los puestos directivos de la compañía durante algún tiempo, acepto la situación. Sé que Caribbean Bauxite (como ha hecho ya durante años) ascenderá a los locales en cuanto su experiencia lo justifique. Por último, quisiera asegurarte, John (y mi padre piensa lo mismo) de que estoy muy contento con mi trabajo aquí y espero quedarme en la compañía muchos años."

Rennalls había hablado con franqueza y Baker, aunque no se sentía convencido de lo que oyó, no pensó que pudiera ahondar en el asunto, salvo por decir: "De acuerdo, Matt, quizá mi impresión fue equivocada, pero quisiera recordarte la verdad de aquel viejo refrán: 'No importa tanto lo que es verdadero, sino lo que se cree'. Vamos a dejar eso".

Pero de pronto Baker supo que no quería "dejar eso". Se sintió de nuevo decepcionado por no penetrar en Rennalls y tener que escuchar sus negativas débiles de que hubiera ningún prejuicio racial en su temperamento.

Baker, que trataba de terminar la entrevista con este punto, decidió tomar otra vía. "Para volver un momento a la técnica del más y el menos de la que te hablaba, hay otro factor más que se me pasa citar. Quisiera felicitarte no sólo por la calidad de tu trabajo, sino también por la capacidad que mostraste para superar un reto que yo, como europeo, nunca enfrenté.

"Continental Ore, como sabes, es una empresa comercial común (si bien muy grande), producto del entorno social y económico de Estados Unidos y Europa occidental. Mis antepasados crecieron en este ambiente durante 200 o 300 años y yo, por consiguiente, he vivido en un mundo en el que el comercio (como lo conocemos hoy) ha sido parte de mí. No ha sido algo revolucionario y nuevo que haya llegado de pronto a mi vida. En tu caso —continuó Baker— la situación es diferente, porque tú y tus antecesores tienen 50 años, no 200 o 300. Te repito, Matt, que te felicito y a las personas como tú por haber superado este escollo particular. Por esta misma razón creo que el panorama de Barracania y en particular de Caribbean Bauxite es brillante."

Rennalls escuchó con atención y cuando Baker terminó le contestó: "Bueno, John, de nuevo te doy las gracias por tus palabras y, en cuanto a mí, sólo puedo decirte que es gratificante saber que mis esfuerzos personales hayan sido tan apreciados. Espero que más personas piensen pronto como tú".

Hubo una pausa y, por un momento, Baker tuvo la esperanza de estar a punto de lograr lo que tanto había esperado. Pero Rennalls sólo sonrió. La barrera permaneció intacta. Antes de que Baker concluyera la entrevista pasaron unos cinco minutos de conversación animada sobre el contraste entre los climas del Caribe y de Canadá, y si las Antillas tenían alguna posibilidad de vencer a Inglaterra en la quinta prueba. Aunque estaba lejos de conocer al verdadero Rennalls, de todos modos estaba contento de que la entrevista hubiera transcurrido de manera cordial y que, en particular, terminara con una nota alegre.

Pero este sentimiento duró sólo hasta la mañana siguiente. Baker debía despedirse de varias personas, así que llegó a su oficina mucho más tarde que lo usual. No había acabado de sentarse tras su escritorio cuando su secretaria entró en la oficina con un gesto de preocupación en el rostro. Habló enseguida. "Cuando llegué en la mañana, Rennalls ya esperaba en la puerta. Se veía muy enojado y me dijo con un tono muy perentorio que tenía que dictar una carta vital que debía enviarse sin demora. Estaba tan excitado que no podía mantenerse quieto y caminaba por la oficina, lo que nunca hace. Ni siquiera esperó a leer lo que dictó. Firmó la hoja donde pensó que terminaría la carta. Ya se distribuyó y hay una copia en su charola".

Desconcertado y con un sentimiento vago de ansiedad, Baker abrió el sobre marcado "Confidencial" y leyó la carta siguiente:

DE:	Ingeniero asistente
PARA:	Jefe de ingenieros Caribbean Bauxite Limited
ASUNTO:	Evaluación de entrevista entre los Srs. Baker y Rennalls
FECHA:	14 de agosto de 1982

Siempre ha sido mi norma respetar el consejo que me dan mis superiores, así que después de nuestra entrevista decidí repensar con atención los puntos principales y asegurarme de haber entendido todo lo que se dijo. Como te prometí en su momento, tenía todas las intenciones de poner en práctica tus consejos.

Pero cuando ayer por la tarde, en la calma de mi casa, me dispuse a considerar la entrevista objetivamente se me reveló con claridad su principal objetivo. Sólo entonces comprendí la enormidad de lo que me habías dicho. Cuando más lo pensaba, más me convencía de que había dado con la verdad y más airado me sentía. Con un dominio del idioma inglés que yo, pobre nativo de Barracania, no puedo igualar, tuviste la audacia de insultarme (y de paso a todos los valiosos nativos de Barracania) al afirmar que nuestro conocimiento de la vida moderna tiene apenas 50 años, mientras que en tu caso tiene 200 o 300. ¡Como si tu entorno materialista comercial pudiera compararse con los valores espirituales de nuestra cultura! Te diré que si mucho de lo que vi en Londres es representativo de la cultura de que te ufanas, espero fervientemente que nunca llegue a Barracania. ¿Con qué derecho tienes el descaro de ser condescendiente con nosotros? En su interior, todos los europeos piensan que somos bárbaros o, como dicen entre ustedes, "recién bajados de los árboles".

Hasta altas horas de la noche discutí el asunto con mi padre y está tan disgustado como yo. Está de acuerdo conmigo en que cualquier compañía cuyos directores piensen como tú no es lugar para un nativo de Barracania que se sienta orgulloso de su cultura y su raza. Tanto ruido de la compañía y engañosa propaganda sobre la regionalización y Barracania para los nativos de Barracania...

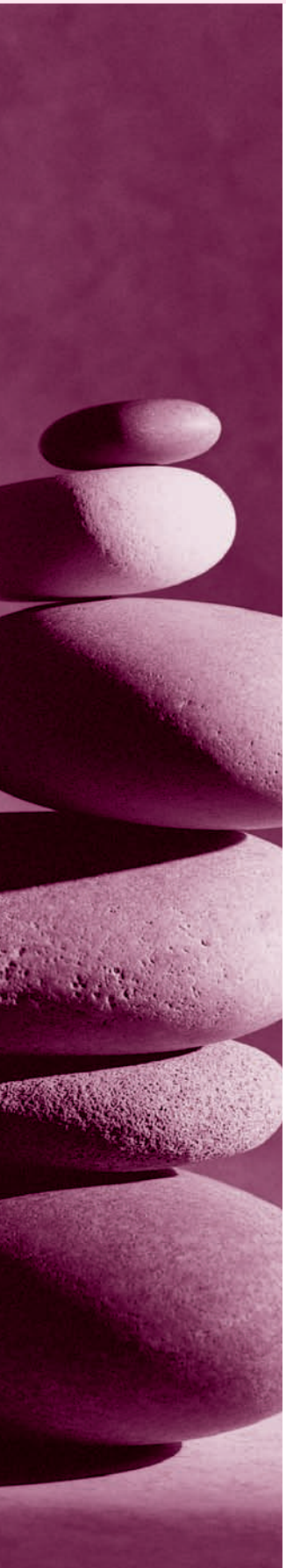
Me siento avergonzado y traicionado. Te suplico que aceptes esta carta de renuncia, efectiva de inmediato.

ccp. Gerente de producción
Directora administrativa

Preguntas:

1. En su opinión, ¿qué esperaba lograr Baker como resultado de su conversación con Rennalls? ¿Lo consiguió? ¿Por qué?
2. ¿Las comunicaciones no verbales tuvieron que ver en este caso? Sea específico y dé ejemplos.
3. ¿Qué pudieron haber hecho Baker y Rennalls para mejorar la situación descrita en este caso?

CAPÍTULO CATORCE



Toma de decisiones

Objetivos de aprendizaje

Después de terminar el capítulo 14, usted podrá:

- **Contrastar** las decisiones programadas con las no programadas.
- **Identificar** los pasos en el proceso de la toma de decisiones.
- **Analizar** la designación de prioridades.
- **Describir** las condiciones que rigen las relaciones del resultado alterno
- **Explicar** la función de las influencias del comportamiento en la toma de decisiones.
- **Comparar** la toma de decisiones individual y de grupo.
- **Identificar** técnicas específicas para estimular la creatividad.

El foco de atención de este capítulo está en la toma de decisiones, la cual se define como el proceso de elegir una acción particular dirigida a un problema o una oportunidad. La calidad de las decisiones que toman los directores es la escala con que se mide la efectividad de las mismas.[1] A veces, sólo una o dos decisiones excepcionalmente buenas o excepcionalmente malas tienen efectos de consideración en la carrera de un director o en el éxito de una organización. La dirección de Union Carbide tomó varias malas decisiones a raíz del terrible accidente de la fuga de metil-isocianato en Bophal, India, en 1984. Este trágico suceso costó la vida de más de 2 000 personas. El accidente en sí, junto con las decisiones posteriores tomadas en relación con el manejo de la tragedia, tuvieron profundos efectos en Union Carbide. La indignación y la censura mundiales contribuyeron a una caída en el valor de las acciones de la compañía, a la degradación de su calidad crediticia, a un intento hostil de adquisición (por GAF Corp.), y a reclamaciones por daños que totalizaron *miles de millones* de dólares.

Otro ejemplo de desacertada toma de decisiones nos lleva a los ejecutivos de Bridgestone/Firestone Tire Company. La U.S. National Highway Traffic Safety Administration (Dirección Nacional de Seguridad de Tráfico en Autopistas de Estados Unidos) había exigido a la empresa que retirara del mercado más neumáticos suyos (aunque ya se habían retirado 6.5 millones de neumáticos en agosto de 2000). En julio de 2001 la empresa se mostró renuente al negarse a cumplir con el retiro adicional de su producto. Esta decisión de aguardar era muy importante, considerando que las autoridades federales habían relacionado un total de 271 muertes y diversas lesiones con fallas de desprendimiento de cuerdas en los neumáticos de esta marca.[2]

Los ejecutivos de Bridgestone/Firestone acabaron por cambiar de idea y accedieron a retirar otros 3.5 millones de neumáticos en octubre de 2001.[3] Además de la irreparable pérdida de vidas, la compañía vio caer su precio accionario y tuvo que asumir el cargo financiero de 345 millones de dólares en 2000. A la fecha sigue enfrascada en diversos juicios de demanda colectivos y de lesiones personales por las fallas de los neumáticos.[4]

En vista de que la toma de decisiones es tan importante y de efectos de tal magnitud como lo ilustran los ejemplos de Union Carbide y Bridgestone/Firestone, se ha expresado la opinión de que la dirección *es* la toma de decisiones. Sin embargo, sería errado concluir que sólo los *directores* toman decisiones. El número de empleados no directivos que toman decisiones importantes es cada vez mayor. En consecuencia, aunque la decisión es un importante proceso directivo, se trata en lo básico de un proceso *de gente*. Así, en este capítulo se describe y analiza la toma de decisiones en términos que reflejan las formas en que la gente toma decisiones con base en su juicio de sus metas y objetivos individuales, de grupo y organizacionales.

Tipos de decisiones

En las empresas se clasifica a los directores por su historial, estilo de vida y distancia, pero tarde o temprano todos tienen que tomar decisiones. Aunque el proceso de decisión es muy participativo por naturaleza, y toman cabal parte en ello los subordinados, el director es el responsable en último término de los resultados de una decisión. En esta sección, nuestro propósito es presentar un sistema de clasificación en el que se coloquen diversos tipos de decisiones, sin importar que el director tome la decisión de manera unilateral o en consulta con los subordinados, o delegándoles poder de decisión.

Los investigadores y expertos en el campo de la toma de decisiones han ideado varias formas de clasificar diferentes tipos de decisiones. En su mayoría, estos sistemas de clasificación son similares; difieren más que nada en terminología. Utilizamos la distinción muy adoptada que sugiere Herber Simon,[5] quien distingue dos tipos de decisiones:

decisiones programadas
Situaciones en las que se han creado procedimientos específicos para tratar problemas repetitivos y de rutina.

decisiones no programadas
Decisiones necesarias para problemas de dirección especiales y complicados.

1. *Decisiones programadas.* Si se produce con frecuencia una situación particular, por lo general se creará un procedimiento de rutina para resolverla. Las decisiones son **programadas** en la medida en que son repetitivas y de rutina, y en que se ha desarrollado un procedimiento definido para abordarlas. Por ejemplo, Land's End tiene un procedimiento específico que debe seguirse cuando un cliente presenta quejas acerca de un pedido. Cada paso se elaboró para responder con la mayor rapidez posible a las quejas del cliente.[6]
2. *Decisiones no programadas.* Las decisiones **no programadas** son nuevas e inestructuradas. No hay procedimiento específico para tratar el problema, ya sea porque no ha aparecido antes de la misma manera o porque es complicado o en extremo importante. Tales decisiones requieren tratamiento especial. Quienes toman cursos en línea en compañías de enseñanza electrónica como LearnKey, Digital Think, Skill Soft, Net G y High Tech Campus enfrentan a veces problemas al registrarse, someterse a una prueba de aptitud o descargar una copia en papel de un texto comentado de obtención permitida por la web.[7] La sección de soporte técnico de cada empresa tiene que responder a estas "excepciones". Una excepción es una situación, suceso o problema que no es de rutina. El empleado de la sección de soporte técnico tiene que tomar decisiones no programadas para resolver el problema. Toda compañía competitiva en el ramo de la enseñanza electrónica tiene que manejar con la mayor eficiencia posible las situaciones de decisión de tipo no programado (o de excepción).

Si bien las dos clasificaciones son amplias, señalan la importancia de diferenciar entre decisiones programadas y no programadas. La dirección de la mayoría de las organizaciones enfrenta múltiples decisiones programadas en sus operaciones diarias. Por otra parte, la decisión no programada se tiene que identificar debidamente como tal, pues este tipo de decisión es el que sienta las bases para asignar recursos con valor de miles de millones de dólares anuales en la economía. Desafortunadamente, el proceso humano relativo a este tipo de decisión es el que menos conocemos.[8] En la figura 14.1 se presenta un análisis condensado de los diferentes tipos de decisiones, con ejemplos de cada tipo, en distintas clases de organizaciones. La ilustración muestra que las decisiones programadas y no programadas requieren diferentes clases de procedimientos y se aplican a tipos muy diferentes de problemas.

Tradicionalmente, las decisiones programadas se tratan por medio de normas, procedimientos estándares de operación y por la estructura de la organización que desarrolla los procedimientos específicos para manejarlas. Los investigadores de operaciones, mediante la creación de modelos matemáticos, facilitan el manejo de estos tipos de decisiones.

Por otro lado, las decisiones no programadas por lo general se manejan por procesos generales de solución de problemas, juicio, intuición y creatividad. Es una lástima que los adelantos que registran las técnicas modernas de dirección para mejorar la toma de decisiones no programadas no sean ni por asomo tan grandes como los adelantos que se alcanzan en el manejo de la toma de decisiones programadas.[9] Sin embargo, sí hay progresos importantes, como lo indica el Encuentro Organizacional que sigue.

SISTEMAS EXPERTOS: ¿UNA FORMA DE CLONACIÓN INTELECTUAL?

Durante varias décadas las computadoras han sido herramientas para tomar decisiones. Casi todas las decisiones rutinarias, repetitivas, relacionadas con datos cuantitativos y que tienen un procedimiento de decisión definido son programadas. Sin embargo, las decisiones que muestran poca estructura rara vez se programan. Por lo menos así fue hasta fecha reciente. En los últimos años, el éxito de algunos sistemas expertos ha captado la atención de los ejecutivos de negocios. Los sistemas expertos son sistemas de software diseñados para imitar la forma en que toman decisiones los expertos humanos. En cierto sentido, la creación de sistemas expertos es una forma de clonación intelectual. El diseñador del sistema incorpora en éste una base de conocimiento y un sistema de inferencia. La base de conocimiento deriva del conocimiento del experto y de la experiencia en el campo. Hay dos tipos de conocimiento: 1) el dominio de los hechos (conocimiento muy compartido, prácticas comúnmente acordadas) y 2) conocimiento heurístico (conocimiento de la práctica correcta y el buen juicio en un área). El conocimiento heurístico es el que adquiere el experto humano a lo largo de años de trabajo.

Los sistemas expertos sirven a las organizaciones para trabajar con mayor rapidez y eficiencia. Los sectores de seguros, banca y tarjetas de crédito emplean los sistemas expertos por su capacidad para tratar problemas sin estructura y costosos, como los fraudes con tarjetas de crédito. Grandes minoristas, como Wal-Mart, utilizan la inteligencia artificial para establecer predicciones precisas de ventas para productos en sus tiendas. Esto da lugar a grandes ahorros en gastos de inventario y a mayores rendimientos sobre los gastos promocionales. También se han reportado éxitos recientes en aplicaciones como el combate al terrorismo mediante el escrutinio cuidadoso del texto de millones de mensajes de correo electrónico, la proyección de planes de negocios, la planeación y seguimiento del avance hacia las metas, la auditoría de registros financieros y contables de una empresa, e incluso el mejoramiento de la burocracia federal, al hacerla más sensible a las necesidades de los ciudadanos.

Fuentes: Otis Port, Michael Arndt y John Carey, "Smart Tools: Companies in Health Care, Finance, and Retailing Are Using Artificial Intelligence Systems", *BusinesWeek* 154 (25 de marzo de 2003), Jesse F. Dillard y Kristi Yuthas, "A Responsibility Ethic for Audit Expert Systems", *Journal of Business Ethics* 30, núm. 4 (abril de 2001), Parte 2, pp. 337-360; "What's New for Management", *Fortune*, invierno de 1997, p. 110; "Save the Bureaucrats", *Public Personnel Management*, primavera de 1997, pp. 7-14; y Sara Humphrey, "Tools Help Objectify Decision Making: Managers Can Quantify Risks, Rewards with Step-by-Step Analyses", *PC Week*, 9 de marzo de 1992, pp. 113-115.

FIGURA 14.1 Tipos de decisiones

	Decisiones programadas	Decisiones no programadas
Tipo de problema	Frecuente, repetitivo, de rutina, mucha certeza acerca de las relaciones causa-efecto	Nuevo, sin estructura, mucha incertidumbre acerca de las relaciones causa-efecto
Procedimiento	Dependencia de políticas, reglas y procedimientos definidos	Necesidad de creatividad, intuición, tolerancia de la ambigüedad, solución creativa de problemas
Ejemplos	*Empresa de negocios:* pedidos de reposición de inventario *Universidad:* Promedio de calificaciones (en puntos) necesario para un buen lugar académico *Cuidado de la salud:* Procedimiento de admisión de pacientes *Gobierno:* Sistema de méritos para la promoción de empleados del Estado	*Empresa de negocios:* Diversificación en nuevos productos y mercados *Universidad:* Construcción de nuevas instalaciones y aulas *Cuidado de la salud:* Compra de equipo experimental *Gobierno:* Reorganización de oficinas estatales

Idealmente, el interés principal de la alta dirección debe dirigirse a las decisiones no programadas, en tanto la dirección de primer nivel debe ocuparse de las decisiones programadas. Los directores o mandos medios en la mayoría de las organizaciones se concentran sobre todo en las decisiones programadas, aunque en algunos casos participan en las decisiones no programadas. En otras palabras, la naturaleza, frecuencia y grado de certeza que rodean a un problema indican el nivel directivo que debe tomar la decisión.

Es obvio que los problemas surgen en las organizaciones en que la alta dirección dedica demasiado tiempo y esfuerzo a las decisiones programadas.[10] Un resultado adverso de esta práctica es un descuido de la planeación de largo alcance, que se subordina a otras actividades, ya sea que la organización tenga éxito o se vea en problemas. Si la organización tiene éxito,

esto justifica continuar con las políticas y prácticas que consiguieron este resultado. Si la organización se ve en dificultades, sus problemas actuales tienen prioridad y ocupan el tiempo de la alta dirección. En cualquier caso, se acaba por descuidar la planeación de largo plazo.

A fin de cuentas, el descuido de la planeación de largo plazo genera un énfasis excesivo en el control de corto plazo. Esto da lugar a una falta de delegación de autoridad a niveles inferiores de dirección, lo cual a menudo tiene efectos adversos en la motivación y la satisfacción.

Un proceso racional de toma de decisiones

decisión
Medio para lograr un resultado o resolver un problema. Resultado de un proceso en el que influyen muchas fuerzas.

A las **decisiones** se las debe considerar medios más que fines; son los *mecanismos organizacionales* por medio de los cuales se pretende lograr un estado deseado; para cualquier efecto, son una *respuesta organizacional* a un problema. Toda decisión es resultado de un proceso dinámico en el que influyen múltiples fuerzas. En la figura 14.2 se presenta un diagrama de un proceso racional de toma de decisiones. Sin embargo, el lector no debe interpretar por este diagrama que la toma de decisiones es un procedimiento fijo. Más que una serie de pasos, es un proceso secuencial. Este diagrama de secuencia sirve para examinar cada elemento en la progresión normal que lleva a una decisión.

Un examen de la figura 14.2 revela que es más aplicable a las decisiones no programadas que a las programadas. Los problemas que no ocurren con frecuencia, cuyo resultado se acompaña de gran incertidumbre, requieren que el administrador utilice el proceso entero. No obstante, esto no es necesario para los problemas que ocurren con frecuencia. Si se establece una política para manejar estos problemas, no será necesario desarrollar ni evaluar alternativas cada vez que surja un problema semejante.

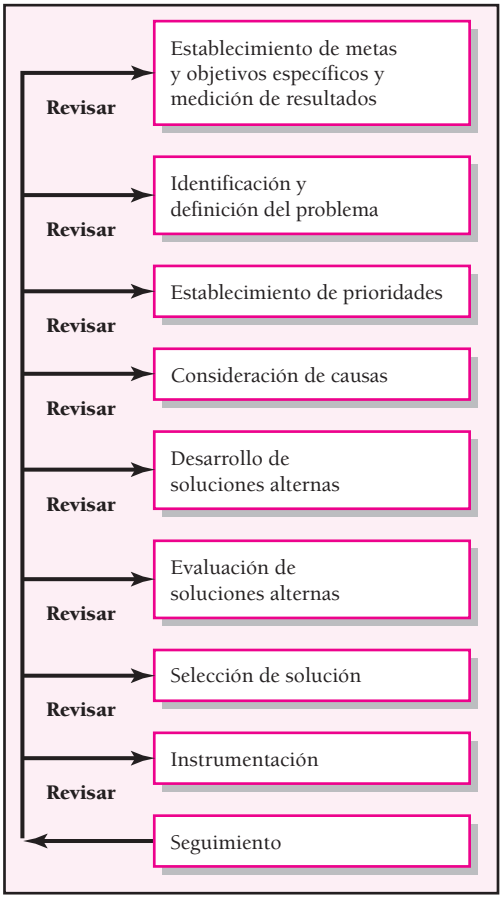


FIGURA 14.2 Proceso racional de la toma de decisiones

Establecimiento de metas y objetivos específicos, y medición de resultados

En toda área en la que el desempeño influya en la efectividad de la organización se necesitan metas y objetivos. Si las metas y objetivos se establecen de manera adecuada, dictarán los resultados que deben alcanzarse, así como las medidas que indiquen si se alcanzaron o no. Un ejemplo destacado de una compañía que establece de forma efectiva metas y objetivos, y de igual manera mide los resultados, es la conocida firma japonesa Sony. Una razón del gran éxito de Sony es la supervisión cercana de su progreso hacia los objetivos establecidos y su rápida respuesta cuando falta este progreso. Las metas y objetivos específicos de Sony, junto con su constante escrutinio del ambiente para detectar cambios en las preferencias del consumidor y en la mezcla de producto de los consumidores, le permiten tomar decisiones correctas con presteza. En reacción a los cambios en las preferencias del consumidor, Sony se fijó la meta de crear y comercializar un robot con apariencia humana. Con base en el éxito del perro robot *Aibo*, la compañía tomó la decisión de perseverar en esta nueva tecnología de hardware con la esperanza de que a la larga satisfará la demanda futura del consumidor de asistentes y acompañantes robots.[11]

Identificación y definición del problema

Una condición necesaria de una decisión es que haya un problema; si éste no existiera, no habría necesidad de decisiones. Los problemas resultan característicamente de la determinación de que existe una discrepancia entre un estado deseado y la realidad actual.[12] Esto acentúa la importancia de establecer las metas y objetivos. La importancia del problema para la organización se mide por la brecha entre los niveles de desempeño especificados en las metas y objetivos de la organización y los niveles de desempeño alcanzados. Así, una brecha de 20 por ciento entre un objetivo de volumen de ventas y el volumen de ventas logrado en realidad significa que hay un problema.

Es fácil entender que existe un problema cuando se presenta una brecha entre los resultados deseados y los reales. No obstante, hay ciertos factores que suelen presentar dificultades para identificar el problema con exactitud.[13] Estos factores son:

1. *Problemas perceptuales.* Como se observó en el capítulo 4, los sentimientos individuales actúan de modo que nos protegen de percepciones desagradables. Se puede percibir selectivamente la información negativa de una manera que distorsiona su verdadero significado, o se la puede desdeñar del todo. Por ejemplo, un subdirector universitario quizá no identifique el aumento de la población escolar en aulas como un problema, sin dejar al mismo tiempo de ser sensible ante los problemas que enfrenta el rector de la universidad para reunir fondos.
2. *Definición de los problemas en términos de soluciones.* Esto es en realidad una forma de saltar a las conclusiones. Por ejemplo, un gerente de ventas puede decir: “La disminución de las utilidades se debe a la mala calidad de nuestro producto”. La definición del problema que hace el gerente de ventas sugiere una solución particular: la mejora de la calidad del producto en el departamento de producción. Sin duda, es posible que haya otras soluciones. Tal vez se eligió o capacitó inadecuadamente a la fuerza de ventas. Acaso los competidores tengan un producto superior.
3. *Identificación de los síntomas como problemas.* “Nuestro problema es una disminución de 32 por ciento en los pedidos”. Aunque es cierto que los pedidos disminuyeron, esta disminución es en realidad un síntoma del problema real; cuando el gerente lo identifique, se encontrará la causa de la disminución de pedidos.

Los problemas suelen ser de tres tipos: de oportunidad, de crisis o de rutina.[14] Los problemas de crisis y de rutina se presentan por sí solos, y los administradores tienen que atenderlos. Por otra parte, a las oportunidades por lo común hay que encontrarlas. Esperan ser descubiertas, y con frecuencia pasan inadvertidas y a la larga las pierde un administrador desatento. Esto se debe a que, por su propia naturaleza, la mayoría de las crisis y los problemas de rutina

demandan atención inmediata. Así, un administrador tal vez pase más tiempo resolviendo problemas que buscando nuevas oportunidades importantes. Muchas organizaciones bien dirigidas tratan de distraer la atención de las crisis y de los problemas de rutina y de dirigirla hacia cuestiones de largo plazo mediante la planeación de actividades y programas de fijación de metas. Por ejemplo, los ejecutivos de General Electric Aircraft Engines creen que los éxitos futuros de su división dependerán de fabricar y proveer motores para jets regionales que transporten hasta 100 pasajeros a distancias relativamente cortas, de 1 500 millas (2 413 km) o menos. Los aerotransportistas prefieren cada vez más los jets regionales, por la popularidad de éstos entre los viajeros y por sus menores costos de operación.[15]

Establecimiento de prioridades

No todos los problemas son iguales. Lanzar un nuevo producto en respuesta a la maniobra de un competidor es tal vez una decisión más significativa que pintar de nuevo la sala de descanso de los empleados. El proceso de toma de decisiones y la instrumentación de la solución requieren recursos. A menos que los recursos de los que dispone la organización sean ilimitados, es necesario establecer prioridades para tratar los problemas. A su vez, esto significa tener la capacidad de tomar una determinación sobre el grado de importancia del problema. Para determinar la significación del problema hay que considerar tres aspectos: urgencia, impacto y tendencia de crecimiento.

La *urgencia* se relaciona con el tiempo. ¿Qué tan crucial es la premura? Apagar un incendio en la oficina es más urgente que reparar un ascensor descompuesto. El potencial para tomar medidas paliativas provisionales también afecta a la urgencia. Por ejemplo, si hay gente atrapada en el ascensor a la que se pueda liberar antes de repararlo, se reduce la urgencia de las reparaciones. El *impacto* describe la gravedad de los efectos del problema. Los efectos pueden tener lugar en la gente, las ventas, equipo, rentabilidad, imagen pública o cualquier cantidad de otros recursos organizacionales. La *tendencia al crecimiento* se dirige a consideraciones futuras. Aunque un problema sea en el momento de poca urgencia y tenga poco impacto, crecerá si no se le presta atención. La decisión de reducir la asignación para el mantenimiento preventivo de rutina del equipo de la planta para reducir costos tal vez no cree problemas inmediatos. No obstante, con el tiempo pueden surgir dificultades mayores.

Cuanto más importante sea el problema, según lo determinen su urgencia, impacto y tendencia de crecimiento, más importante será atenderlo. Un componente básico de la toma de decisiones eficaz es determinar la importancia del problema.

Consideración de causas

Si no imposible, es por lo común difícil y desaconsejable determinar una solución a un problema cuando se desconoce su causa. La práctica de la sangría y las sanguijuelas son ejemplos de antiguas soluciones a diversos problemas de salud. Si se hubieran conocido las causas, se habrían puesto en práctica otras soluciones. Si una organización desea atender el problema de una baja de ventas, ¿cómo puede decidirse sobre una solución apropiada si desconoce la razón de esa disminución? Si las ventas disminuyen porque el precio del producto ya no es competitivo, las soluciones posibles serán muy diferentes de lo que serían si la razón fuese un mal servicio posterior a la venta. La identificación adecuada de las causas sirve para que quien toma las decisiones resuelva el problema debido, y no otro.[16]

Con frecuencia, la búsqueda de las causas del problema permite una mejor definición del problema real. Las causas se convierten en nuevos, y mejores, planteamientos del problema. Por ejemplo, un gran banco metropolitano empezó a encontrar hace poco un aumento de clientes que cancelaban sus cuentas. Tras definir el problema como una “pérdida de cuentas”, el banco determinó que la causa era el aumento de la insatisfacción del cliente por el servicio. Esta causa se convirtió entonces en la base de una reformulación del problema original. Para determinar la causa del problema replanteado, el banco se comunicó con varios ex clientes y se enteró de que los cajeros que manejaban sus operaciones ya no eran amistosos y gentiles, sino malhumorados e irritables. Así, esta causa definió aún mejor el problema: cajeros hostiles.

La secuencia problema-causa-problema se completó al determinarse que el problema *real* era un malentendido en la política de la ropa de trabajo, según la cual todos los cajeros debían vestir sacos cruzados estándar. Se atendió el asunto con prontitud, y un programa especial para ex clientes que regresaran al banco dio por fruto que se recuperaran casi todas las cuentas perdidas.

Desarrollo de soluciones alternas

Antes de tomar una decisión se deben desarrollar opciones factibles (en realidad, soluciones potenciales al problema) y considerar las consecuencias potenciales de cada una. Éste es en realidad un proceso de búsqueda en el que se investigan los ambientes pertinentes internos y externos de la organización para proveer información que se pueda desarrollar en opciones posibles.[17] Desde luego, esta búsqueda se lleva a cabo con ciertos límites de tiempo y costo, pues sólo así se puede aplicar gran esfuerzo al desarrollo de opciones.

Por ejemplo, un gerente de ventas puede identificar una fuerza de ventas mal capacitada como la causa de la baja de ventas. El gerente señalaría entonces posibles opciones para resolver el problema, como 1) un programa de capacitación en ventas impartido en la oficina local por la dirección, 2) un programa de capacitación en ventas impartido por una organización profesional en un lugar alejado de la oficina local, o 3) una capacitación más intensa directamente en el lugar de trabajo.

Evaluación de soluciones alternas

Una vez desarrolladas las soluciones alternas hay que evaluarlas y compararlas. En toda situación decisiva, el objetivo es elegir la opción que habrá de producir los resultados más favorables y los menos desfavorables. Esto de nuevo señala la necesidad de objetivos y metas, pues, al seleccionar entre las opciones, quien tome las decisiones debe guiarse por las metas y objetivos ya establecidos. La relación opción-resultado se basa en tres condiciones posibles:

1. *Certeza.* Quien toma las decisiones tiene completo conocimiento de la probabilidad del resultado de cada opción.
2. *Incertidumbre.* Quien toma las decisiones no tiene conocimiento de la probabilidad del resultado de cada opción.
3. *Riesgo.* Quien toma las decisiones tiene algún cálculo probable de los resultados de cada opción.

¿No sería maravilloso que cierto día por la mañana usted supiera con certeza lo que ocurrirá ese día en la Bolsa de Valores de Nueva York? Saber con exactitud lo que pasaría en el futuro permitiría invertir en acciones que siempre darían resultados óptimos. Desde luego, no existe la certeza absoluta en la mayoría de las decisiones en el trabajo, el hogar y el mercado de valores. Hay grados mayores o menores de certeza.

El grado de certeza en la toma de decisiones se expresa como un riesgo. Cuando el que toma las decisiones no tiene la certeza sobre el resultado de una acción específica (por ejemplo, la inversión en un monto de acciones, que reciba una promoción basada en su desempeño anual), hay un grado de riesgo. Una probabilidad expresa el grado de riesgo. Una compañía famosa que mantuvo a muchos inversionistas y expertos en negocios de Internet en la incertidumbre fue Amazon.com. Durante muchos años desde que se fundó, en 1994, el director general, Jeff Bezos, trabajó con ahínco para convencer a inversionistas, críticos y a sus propios directivos de que la empresa acabaría por ser redituable. Pese a su optimismo, muchos expertos concedían pocas probabilidades de que Amazon.com reportase utilidades alguna vez. Para júbilo de esos inversionistas y de los directivos que corrieron este riesgo, Amazon.com reportó sus primeras utilidades el cuarto trimestre de 2001.[18] A partir de entonces, la compañía sigue reportando ganancias, que alcanzaron los 4 000 millones de dólares, y espera crecer a razón de 20 por ciento al año.[19]

Las situaciones inciertas existen cuando los administradores tienen tan poca información, o ninguna, que no pueden asignar siquiera probabilidad a diversas decisiones y sus posibles resultados. En ocasiones se reduce el grado de incertidumbre en que se ve quien toma las decisiones al recopilar información o estudiar una situación.

James Papada, gerente general y director de Technitrol, empresa fabricante de piezas electrónicas, maneja su compañía con la idea de reducir la incertidumbre.[20] Él cree que no es aceptable carecer de información o de una "brújula" para tomar decisiones. Papada solicita que su personal reúna la información, estudie los mercados y a los competidores, y tome decisiones que pueden conllevar riesgo, pero que no lo haga del todo a ciegas y sin certeza. Technitrol, con 24 000 empleados en 16 países, entiende que no existe la certeza absoluta en la toma de decisiones. Sin embargo, como lo ilustra Papada con el ejemplo, es inaceptable tomar decisiones en el vacío, sin conocimiento. El riesgo forma parte de los negocios; la ignorancia es una forma de perder ventajas competitivas en el mercado.

Al evaluar soluciones alternas hay que tener en mente dos advertencias. Primera, es crucial que esta fase del proceso de toma de decisiones se mantenga aparte y se distinga del paso previo: identificar soluciones. Esto se aplica de manera particular en el contexto de la toma de decisiones colectiva. Cuando se evalúan las opciones al momento de proponerlas, tal vez se restrinja la cantidad de soluciones alternas identificadas. Si las evaluaciones son positivas, puede surgir la tentación de poner un fin prematuro al proceso y aceptar la primera solución positiva. Por otra parte, las evaluaciones negativas hacen menos probable que alguien se arriesgue a proponer la que podría ser una solución excelente, por temor a la crítica o al menosprecio.

La segunda advertencia es que se miren con reservas las soluciones que se evalúan como "perfectas". Esto es aplicable sobre todo cuando la decisión se toma en condiciones de incertidumbre. Si una solución parece no tener desventajas o si, en una situación de grupo, hay acuerdo unánime sobre un curso de acción, puede ser útil asignarle a alguien la función de abogado del diablo. La tarea del abogado del diablo es ser un crítico tenaz de la solución propuesta. La investigación apoya las ventajas de abogado del diablo y del conflicto que este abogado puede causar, al obligar a quien toma las decisiones a reexaminar los supuestos y la información.[21]

Selección de solución

El propósito de elegir una solución particular es resolver un problema para alcanzar un objetivo predeterminado. Este concepto es en extremo importante. Significa que una decisión no es un fin en sí misma, sino sólo un medio para llegar a un fin. La selección de una opción no debe verse como un acto aislado. De hacerlo, es probable que queden excluidos los factores que conducen a la decisión y que parten de ella. De manera específica, los pasos que siguen a la decisión deben abarcar la instrumentación y el seguimiento. El punto básico es que la toma de decisiones es más que un acto de elegir; es un proceso dinámico.

Por desgracia para la mayoría de los administradores, rara vez existe una situación en la que una opción alcance el objetivo deseado sin tener algún efecto positivo o negativo en otro objetivo. A menudo hay situaciones en las que no es posible optimizar al mismo tiempo dos objetivos; es decir, procurar lo mejor de ambos. Si un objetivo se *optimiza*, el otro se *suboptimiza*. Por ejemplo, AT&T Wireless anunció que planea contratar por *outsourcing* parte de sus operaciones de servicio al cliente y tecnología de la información para bajar costos y aumentar las ganancias. La compañía trata de optimizar su rentabilidad a costa de la moral de los empleados. Se espera que el *outsourcing* resulte en la eliminación de 3 000 empleos en la nación.[22]

Puede haber también una situación en la que el logro de un objetivo organizacional se obtenga a costa de un objetivo social. La realidad de tales situaciones se ve con claridad en el auge de los grupos ecologistas, ambientalistas y el movimiento a favor del consumidor. Al parecer, estos grupos cuestionan las prioridades (la organizacional en oposición a la social) de ciertos encargados de tomar decisiones organizacionales. En cualquier caso, ya sea que un objetivo organizacional entre en conflicto con otro objetivo organizacional o con un objetivo social, los valores de quien toma las decisiones influirán en gran medida en la elección.

En la toma de decisiones administrativas, las soluciones óptimas suelen ser imposibles. La razón es que a la persona a cargo de las decisiones no le es posible conocer todas las opciones disponibles, las consecuencias de cada una y la probabilidad de que se produzcan esas consecuencias.[23] Así, en lugar de ser un *optimizador*, quien toma las decisiones es un *satisfactor*, que elige la opción que cumple con una norma aceptable (satisfactoria).

Instrumentación

Cualquier decisión es poco más que una abstracción si no se instrumenta, y esta ejecución o instrumentación debe ser eficaz para lograr el objetivo deseado. Es por completo posible que una mala aplicación perjudique a una "buena" decisión. En este sentido, la instrumentación es quizá más importante que la elección real de la opción.

Puesto que, en la mayoría de las situaciones, la instrumentación de las decisiones tiene que ver con la gente, la prueba de una decisión es el comportamiento de las personas participantes en esa decisión. Aunque una decisión sea técnicamente correcta, los subordinados insatisfechos pueden echarla a perder con facilidad. No se puede manipular a los subordinados de la misma manera que otros recursos. Así, la tarea de un administrador no es sólo elegir buenas soluciones, sino también transformar esas soluciones en comportamiento en la organización. Esto se logra al comunicarse de manera efectiva con los individuos y grupos pertinentes.[24]

Seguimiento

La dirección efectiva comprende la medición periódica de los resultados. Los resultados reales se comparan con los planeados (el objetivo), y si hay desviaciones se requieren cambios. Aquí vemos de nuevo la importancia de los objetivos mensurables. Si no existen esos objetivos, no hay modo de juzgar el desempeño. Si los resultados reales no igualan a los planeados, hay que hacer cambios en la solución escogida, en su instrumentación o en el objetivo original, si se le considera inasequible. Si se debe revisar el objetivo original, se reactivará el proceso entero de la toma de decisiones. El punto importante es que, una vez instrumentada una decisión, el administrador no puede dar por hecho que el resultado concordará con el objetivo original. Se necesita algún sistema de control y evaluación para asegurarse de que los resultados reales sean congruentes con los planeados cuando se tomó la decisión.

A veces el resultado de una decisión es inesperado, o distintas personas lo perciben de diferente manera, y tratar con esta posibilidad es parte importante de la fase de seguimiento en el proceso de decisión.

Alternativas a la toma racional de decisiones

Las personas a cargo de las decisiones no siguen al pie de la letra el proceso de toma de decisiones presentado en la figura 14.2. Las premuras o presiones de tiempo, la información incompleta, los recursos humanos limitados y muchos otros factores pueden afectar al proceso de toma de decisiones.

Toma de decisiones administrativa

March y Simon ofrecen un método descriptivo que se define como el modelo administrativo de toma de decisiones.[25] En este modelo, quienes toman decisiones operan con información incompleta y se ven afectados por sus capacidades cognoscitivas y por factores psicológicos y sociológicos. Los administradores que enfrentan limitaciones y restricciones suelen utilizar lo que se llama el **enfoque de racionalidad limitada**. En este planteamiento, se supone que los que toman decisiones tienen un panorama limitado o incompleto de los problemas que enfrentan. Las capacidades de quien toma las decisiones y los recursos disponibles limitan la cantidad de soluciones que se pueden poner en práctica. Como ni la información ni los datos ni el conocimiento son perfectos, no se conoce la mejor decisión.

enfoque de racionalidad limitada
Este enfoque parte del supuesto de que la toma de decisiones no es un proceso perfectamente racional, sino que está lleno de constricciones y limitaciones. Se considera que las decisiones, aunque no sean óptimas, son satisfactorias y aceptables.

En el enfoque de racionalidad limitada se formulan los siguientes supuestos:

- Los administradores (personas que toman las decisiones) rara vez tienen toda la información que necesitan o desean.
- Quienes toman las decisiones no están conscientes de todas las posibles opciones ni pueden predecir todas las consecuencias.
- Las primeras opciones se adoptan con rapidez a causa de las constricciones y limitaciones.

- Las metas de la organización limitan la toma de decisiones.
- Las metas en conflicto de distintos actores (por ejemplo, empleados, proveedores, clientes y consejos directivos) pueden restringir las decisiones, al forzar soluciones negociadas o condicionadas.

Estos supuestos del tipo de racionalidad limitada apuntan a la toma de decisiones constreñidas, limitadas, pero lo bastante buenas. A este tipo de decisión es a lo que se alude con "decisión satisfactoria", es decir, una decisión aceptable y suficientemente buena, pero que si todo estuviera perfecto no sería la decisión óptima. Quienes toman las decisiones quedan satisfechos debido a las circunstancias y a la necesidad de avanzar. Por ejemplo, pocas personas encuentran su empleo ideal, perfecto u óptimo. La gente necesita ganarse la vida, y después de la que cada cual considera una búsqueda a conciencia, una persona acepta una oferta mediana o suficientemente buena. Hay cierto grado de satisfacción en casi todas las decisiones que toma la gente.

Southwest Airlines es una compañía que ofrece transporte aéreo por lo general puntual, sin características añadidas y a precio competitivo. Si un viajero quiere una experiencia óptima con buena comida, bebidas, asientos confortables y tranquila, entonces Southwest Airlines no es la forma de volar. Un viajero (quien toma decisiones) quedaría satisfecho con la elección de viajar por Southwest, pero no estaría haciendo la elección óptima.

Toma de decisiones intuitiva

Los directores toman a veces decisiones con base en "corazonadas" o en la intuición.[26] Una persona intuitiva que toma decisiones se basa en la experiencia, la confianza en sí misma y la automotivación para procesar la información, los datos y el ambiente, o para encarar un problema o aprovechar una oportunidad. La toma de decisiones intuitiva implica un proceso inconsciente que incorpora la personalidad y experiencia de quien toma las decisiones para llegar a una decisión. La toma de decisiones intuitiva se produce con frecuencia porque:

- Puede haber altos niveles de incertidumbre acerca de un problema, de las metas y de los criterios de decisión.
- En algunas situaciones no hay historia o experiencia de los cuales aprovechar nociones.
- Las premuras son intensas.
- Es difícil analizar a conciencia una cantidad excesiva de opciones.

Estos factores indican que, cuando hay un alto grado de incertidumbre, se dejan sentir las premuras y hay complejidad, es probable que intervenga la toma de decisiones intuitiva. Las explicaciones racional y administrativa de la toma de decisiones son atractivas porque hay cierta lógica y sistema en cada proceso.[27] Sin embargo, en situaciones caóticas, que cambian con rapidez y en las que hay muchas presiones, es probable que se produzca con mucha frecuencia la toma de decisiones intuitiva. Tal vez lo mejor sea combinar los métodos más sistemáticos y los intuitivos cuando se trata de tomar decisiones.[28]

Aunque los administradores combinen los métodos sistemáticos e intuitivos, las decisiones pueden resultar erradas y costosas para la organización. En el Encuentro organizacional de la página 468 se revisan algunas de estas decisiones fallidas y varias causas que pudieron haber contribuido a su adopción.

Influencias del comportamiento en la toma de decisiones

Varios factores de comportamiento influyen en todo proceso de toma de decisiones (racional, administrativo, intuitivo). Algunos factores influyen sólo en ciertos aspectos del proceso, mientras que otros lo hacen en el proceso entero. No obstante, cada uno puede tener impacto y, en consecuencia, hay que entenderlo para apreciar a cabalidad la toma de decisiones como un proceso en las organizaciones. En esta sección se exponen cuatro factores del comportamiento: valores, propensión al riesgo, potencial de disonancia y aumento del compromiso. Se ha demostrado que cada factor tiene un efecto significativo en el proceso de toma de decisiones.

¿TOMAN MALAS DECISIONES LAS BUENAS COMPAÑÍAS?

Cuando EuroDisney abrió *Disneyland Paris* en las afueras de París en la primavera de 1992, se fanfarroneó bastante que el parque temático de multimillonario costo en dólares llevaría a buen número de estadounidenses al continente europeo. Por desgracia, se tomaron varias decisiones que contribuyeron a pérdidas de operación anuales en el parque temático hasta 1995. Entre estas decisiones se encontraban cobrar precios de admisión muy altos, prohibir la venta de vino y cerveza con los alimentos, servir sólo salchichonería francesa (sin ofrecer las variedades vecinas italiana y alemana), lanzar campañas de mercadotecnia paneuropeas, demasiado generales para atraer a turistas de diferentes naciones europeas, y no incluir agentes de viajes europeos en los primeros programas de mercadotecnia (muchos europeos planean sus vacaciones por medio de agentes de viajes y operadoras de tours). Aunque Disney invierte mucho en el parque y toma varias decisiones con la esperanza de atraer a los turistas europeos, queda por ver si la primera impresión que los europeos tengan de la compañía tendrá efectos duraderos en el éxito de ésta.

Cisco Systems, una empresa de 19 000 millones de dólares que provee productos y servicios de redes y comunicaciones para Internet, anunció que tenía que contabilizar como pérdida 2 200 millones de dólares para piezas que había pedido pero que no podía usar. Las decisiones en el diseño de los sistemas de seguimiento de inventario y planeación de pronóstico condujeron a este costoso error. Un nuevo proyecto multimillonario de ajuste de Cisco, llamado *eHub,* pretende evitar que vuelvan a presentarse problemas similares en el futuro.

Los encargados de decidir en EuroDisney y en Cisco Systems han tenido que enfrentar los efectos de una toma de decisiones menos que óptima. Estos responsables de las decisiones no son únicos. El investigador Paul C. Nutt ha estudiado cientos de decisiones administrativas reales y ha descubierto que más o menos 50 por ciento de ellas fallaron. Analizó decisiones como el retiro de neumáticos de Firestone Tire, la construcción del Aeropuerto Internacional de Denver y la adquisición de Snapple por Quaker. Nutt concluye que los directores que caen en cualquiera de las siguientes trampas de toma de decisiones tienen las mayores probabilidades de equivocarse:

1. No entender los intereses de la gente ni las exigencias de la competencia.
2. Pasar por alto los intereses y compromisos de la gente.
3. Definir sin claridad las expectativas.
4. Limitar la búsqueda de opciones y remedios.
5. Utilizar equivocadamente las evaluaciones de las posibles opciones.
6. Desdeñar o menospreciar las cuestiones éticas.
7. Descuidar el análisis de los resultados de la decisión para saber qué funcionó y qué no.

En conclusión, aunque las decisiones se tomen de manera habitual sin el beneficio de la información perfecta y del tiempo ilimitado para buscar y evaluar las soluciones alternas, los administradores deben tratar de evitar las trampas comunes de la toma de decisiones que puedan generar decisiones desacertadas costosas y morosas.

Fuentes: Ira Sager y Carol Matlack, "Euro Disney: Looking Euro Dismal", *BusinessWeek* 3861 (8 de diciembre de 2003), p. 14; Carol Matlock y David Fairlamb, "Euro Disney: No Joyeux Noel Here", *BusinessWeek* 3860 (1 de diciembre de 2003), p. 31; Paul C. Nutt, *Why Decisions Fail: Avoiding the Blunders and Traps That Lead to Debacles* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2002); Paulo Prada y Bruce Orwell, "A Certain 'Je Ne Sais Quoi' at Disney's New Park", *The Wall Street Journal*, 12 de marzo de 2002, p. B1; Paula Kaihla, "Inside Cisco's $2 Billion Blunder", *Business 2.0* 3 (marzo de 2002), pp. 88-90; y "A Faint Squeak from Euro-Mickey", *The Economist* 336, núm. 7925 (29 de julio de 1995), p. 44.

Valores

valores
Pautas y creencias por las que se guía una persona cuando se ve en una situación en la que debe elegir.

En el contexto de la toma de decisiones, los **valores** pueden considerarse las pautas con que se guía una persona cuando se ve en una situación en la que debe elegir. Los valores se adquieren temprano en la vida y son parte fundamental (y a menudo se aceptan sin mayores cuestionamientos) de los pensamientos de un individuo. La influencia de los valores en el proceso de la toma de decisiones es profunda:

En el *establecimiento de objetivos* es necesario elaborar juicios de valor relativos a la selección de oportunidades y la asignación de prioridades.

En el *desarrollo de alternativas* es necesario elaborar juicios de valor acerca de las diversas posibilidades.

En la *elección de una alternativa*, los valores de quien toma las decisiones influyen en la opción que se elige.

En la *instrumentación de una decisión* son necesarios los juicios de valor para elegir los medios para aplicar la decisión, es decir, ejecutarla.

En la fase de *evaluación y control* no se pueden eludir los juicios de valor cuando se aplica una acción correctiva.

JÚZGUELO USTED MISMO

LA ÉTICA Y LA DECISIÓN DEL *CHALLENGER*

Millones de estadounidenses de todas las edades vieron la presentación televisiva en vivo del lanzamiento del transbordador espacial *Challenger* el 28 de enero de 1986. Menos de dos minutos después de despegar, el *Challenger* explotó. Murieron los siete miembros de la tripulación. En retrospectiva, quedó claro que el lanzamiento debió cancelarse. La cuestión que examinamos aquí es si eso estaba claro antes del lanzamiento. Consideremos lo siguiente:

En la tarde anterior al lanzamiento tuvo lugar una teleconferencia entre representantes de Morton Thiokol (empresa fabricante del cohete de impulso de despegue), el Marshall Space Flight Center (MSFC) y el Centro Espacial Kennedy. Los ingenieros de Thiokol expresaron preocupación por la integridad de los empaques anulares "O" a temperaturas inferiores a 53 grados Fahrenheit (el lugar de lanzamiento registraba temperaturas por debajo del punto de congelación). El ingeniero titular de Thiokol concluyó que los datos apoyaban la decisión de posponer el lanzamiento. El director de ingeniería espacial en el MSFC indicó que se quedó "consternado" por la recomendación de Thiokol, pero que no haría el lanzamiento contra las objeciones del contratista. En ese punto, el jefe de cohetes de combustible sólido señaló que, desde su punto de vista, esos datos no eran concluyentes.

Con base en la regla de la NASA de que los contratistas debían demostrar que se podía volar con seguridad, la declaración de que los datos no arrojaban conclusión debió haber detenido el lanzamiento. No obstante, un vicepresidente de Thiokol que estaba también en la conferencia pidió una junta privada fuera de línea para reevaluar los datos. En esa junta, dos ingenieros trataron de hacerse oír cuando los representantes de la dirección iniciaron una discusión. Sus intentos toparon con miradas frías mientras los representantes de la dirección pugnaban por recopilar datos que apoyaran una decisión de hacer el lanzamiento. De vuelta en la teleconferencia, el vicepresidente de Thiokol leyó un razonamiento de apoyo al lanzamiento y recomendó que procediera.

La NASA, por su parte, aceptó la recomendación sin discusión: era congruente con sus deseos. Ya habían tenido lugar varias demoras y se temía una pérdida del interés público y político. Además, el presidente iba a pronunciar esa noche un discurso ante el Congreso y seguramente el lanzamiento obtendría una mención favorable.

¿Cuál es su opinión sobre la ética de esa decisión? Recuerde que el texto define como decisión éticamente correcta la que es legal y moralmente aceptable para la sociedad.

Fuentes: Mark Maier, "Ten Years After a Major Malfunction: Reflections of 'The Challenger Syndrome'", *Journal of Management Inquiry* 11, núm. 3 (septiembre de 2002), pp. 282-94; M. P. Miceli y J. P. Near, "Whistleblowing: Reaping the Benefits", *Academy of Management Executive*, agosto de 1994, pp. 65-72; R. March, C. Stubbartt, V. Traub y M. Cavanaugh, "The NASA Space Shuttle Disaster: A Case Study", *Journal of Management Case Studies*, invierno de 1987, pp. 300-318; y G. Whyte, "Decision Failures: Why They Occur and How to Prevent Them", *Academy of Management Executive*, agosto de 1991, pp. 23-31.

No hay duda de que los valores saturan el proceso de toma de decisiones. Como ejemplo, considere la cuestión de la ética en la toma de decisiones. Se considera decisión éticamente correcta la que es legal y moralmente aceptable para la sociedad; una decisión éticamente incorrecta es ilegal o inmoral.[29] En gran medida, en la disposición del encargado de decidir a tomar decisiones éticamente correctas o incorrectas influirán sus valores. Los escándalos rodeados de publicidad y las investigaciones en torno a numerosas organizaciones, como Enron, Arthur Andersen, WorldCom, Tyco, Healthsouth, Freddie Mac, la Bolsa de Valores de Nueva York y el ramo de 7 billones de dólares de los fondos mutualistas han hecho crecer la conciencia de la función clave que desempeñan los valores en la toma de decisiones.[30] La sección Júzguelo usted mismo de este capítulo presenta otro caso importante.

Los escándalos por cuestiones éticas siguen captando la atención del público. Los problemas éticos no se limitan a las organizaciones de negocios; también afectan al cuidado de la salud, la profesión jurídica y las organizaciones gubernamentales. Los escándalos son globales.[31] ¿Por qué algunos individuos encargados de decidir en toda profesión, ocupación y país recurren a opciones éticamente incorrectas? Los filósofos y los científicos sociales han estudiado este problema y no han encontrado una explicación que se aplique a todos los casos.

Entre algunas de las razones más aducidas de por qué los encargados de decidir optan por decisiones éticamente incorrectas se cuentan las siguientes:

- Se sienten presionados, obligados a desempeñarse excepcionalmente bien. Esta presión para producir resultados del más alto nivel (en lo financiero) es continua.
- Piensan que, como todo mundo lo hace, tienen que mantenerse competitivos. Esta es la explicación de "mantenerse a la altura de los Jones".

- En algunas organizaciones se considera importante la práctica del secreto y de abstenerse de revelaciones. Esto provoca en la práctica negarse a cooperar o informar, u ocultar o retener voluntariamente datos e información pertinentes. Entre los ejemplos de ocultación de información de investigaciones y encuestas está el del gel de silicona para los estudios de implantes de seno, los problemas del defecto del tanque de combustible trasero del Ford Pinto (que produjo explosiones y muertes), y la recompensa de B.F. Goodrich a empleados que falsificaban y retenían datos sobre la calidad de los frenos para aviones.
- No asumen la responsabilidad de los problemas.
- Atienden al costo antes que a la seguridad cuando hay que elegir.

Es difícil mejorar la forma de tomar decisiones éticamente correctas.[32] Es difícil cambiar los valores. Algunos esfuerzos dedicados a fomentar la toma de decisiones éticamente correctas se dirigen a la capacitación, la preparación de un código de ética, a hacer que los altos ejecutivos sirvan de modelos de función proactiva y examinar en persona la situación o la decisión que se va a tomar. Cuando examina la situación, quien toma las decisiones debe pensar en actuar apegado a la ley, hacer lo que sea correcto, ser justo y responder a las preguntas "¿Esta decisión pasa la prueba de la 'divulgación'?" o "si se publica en un diario, ¿consideraría el lector esta decisión éticamente correcta?"

La toma de decisiones éticamente correctas comienza por los valores que guían la decisión del individuo. No hay recetas sencillas; pero hay formas correctas, justas, honestas y francas de tomar decisiones. Muchas decisiones tienen una dimensión ética que requiere pensamiento, reflexión, prudencia y atención.[33] Considerar los derechos de los demás, adherirse a valores sólidos y vivir conforme a normas elevadas de conducta son los puntos de partida para enfrentar dilemas éticos inevitables cuando se toman decisiones.

Propensión al riesgo

Por experiencia personal, usted está sin duda consciente de que los encargados de decidir varían mucho en su propensión a correr riesgos. Este aspecto específico de la personalidad influye en gran medida en el proceso de toma de decisiones. El encargado de decidir con bajo grado de aversión al riesgo establecerá objetivos diferentes, evaluará opciones de manera distinta y elegirá opciones diferentes de las que elegiría en la misma situación otro encargado de decisiones con alto grado de aversión al riesgo. El segundo elegirá opciones en las que el riesgo o incertidumbre sean bajos, o en las que sea grande la certeza del resultado. Usted verá más adelante en el capítulo que muchas personas son más audaces e innovadoras y defienden más la aceptación del riesgo en grupo que como individuos. Al parecer, esas personas están más dispuestas a correr riesgos como miembros de un grupo.

La propensión al riesgo se ve afectada también por la cuestión de si los resultados potenciales se caracterizan en términos de pérdidas o ganancias. Esta cuestión depende a su vez de la forma en que el encargado de decidir "enmarca" la decisión. *Enmarcar* se refiere a la percepción de quien toma las decisiones, en términos de pérdidas o ganancias, de los posibles resultados de la decisión.[34] Cuando se percibe que la elección se encuentra entre una pérdida y otra pérdida diferente, hay mayor propensión a aceptar riesgos que cuando se percibe entre una ganancia y otra. Por ejemplo, cuando gran número de individuos tiene que elegir entre perder inevitablemente 100 dólares o aceptar un volado con valor esperado igual (esto es, si cae cara usted se pierden 200 dólares y si cae cruz no se pierde nada), la mayoría elegirá el volado. Por otra parte, si la elección implica entre la ganancia cierta de 100 dólares o un volado con valor esperado igual (cara, usted recibe 200 dólares; cruz, no recibe nada), la mayoría optará por los 100 dólares seguros.

Potencial de disonancia

Se presta gran atención a las fuerzas e influencias que afectan al encargado de decidir antes de tomar una decisión y a la decisión en sí. Sin embargo, apenas desde hace poco se atiende a lo que sucede *después* de que se toma la decisión. De manera específica, los científicos de la conducta centran su interés en la aparición de la ansiedad posdecisión.

disonancia cognoscitiva
Estado mental de ansiedad que se presenta cuando hay un conflicto entre diversas cogniciones de un individuo (por ejemplo, actitudes y creencias) después de tomar una decisión.

Tal ansiedad se relaciona con lo que Festinger llama disonancia cognoscitiva.[35] La teoría de la **disonancia cognoscitiva** de Festinger establece que a menudo hay falta de congruencia o armonía entre diversas cogniciones (actitudes, creencias, etc.) de un individuo después de que toma una decisión. Es decir, habrá un conflicto entre lo que el encargado de decidir sabe y cree, y lo que se hizo, lo que genera que quien toma las decisiones tendrá dudas y reconsideraciones sobre la elección que tomó. Además, hay probabilidades de que aumente la intensidad de la ansiedad cuando exista cualquiera de las condiciones siguientes:

1. La decisión es importante en sentido psicológico o financiero.
2. Hay varias opciones previas.
3. Las opciones previas tienen muchos aspectos favorables.

Cada una de estas condiciones está presente en muchas decisiones en todo tipo de organizaciones. En consecuencia, usted puede esperar que se presente la disonancia posdecisión entre muchos encargados de decidir, en especial los que están en altos niveles de la organización.

Cuando ocurre la disonancia, se la puede aminorar, desde luego, al admitir que se cometió un error. Por desgracia, muchos individuos son renuentes a admitir que se equivocaron, y será más probable que empleen uno o más de los siguientes métodos para reducir su disonancia:

1. Buscar información que apoye lo prudente de su decisión.
2. Percibir selectivamente (distorsionar) la información de manera que apoye su decisión.
3. Adoptar un punto de vista menos favorable de las opciones previas.
4. Minimizar la importancia de los aspectos negativos de la decisión y exagerar la de los positivos.

En tanto cada uno de nosotros podemos recurrir a una parte de este comportamiento en nuestra toma de decisiones personal, es fácil ver que esa conducta, de ocurrir con gran frecuencia, puede ser en extremo perjudicial en términos de eficiencia organizacional. La personalidad propia influye en gran medida en el potencial de disonancia, de modo específico la confianza en sí mismo y la capacidad de ser persuadido. En realidad, todas las influencias conductuales se interrelacionan y aquí sólo se aíslan para propósitos de análisis.[36] Por ejemplo, la clase de encargado de decidir que usted sea y su potencial de ansiedad después de tomar una decisión se relacionan de manera muy estrecha, y en ambos aspectos influyen con fuerza su personalidad, percepciones y sistema de valores. Para que los administradores entiendan a cabalidad la dinámica del proceso de la toma de decisiones, deben apreciar las influencias del comportamiento en ellos mismos y en otros encargados de decidir de la organización cuando toman decisiones.

Siebel Systems entiende bien la disonancia y tiene la política y proceso de toma de decisiones de que, para mantener el punto focal y evitar segundas conjeturas, el carácter decisivo debe tener precedencia. Tom Siebel, director general, ha perpetuado un estilo y proceso de decisión que se centra en lo que él llama decisiones “limpias” y decisivas. Buena o mala, popular o impopular, una vez tomada una decisión, la fuerza entera de la empresa la respalda, y las decisiones se instrumentan dentro de los siguientes 90 días. No hay reconsideraciones ni dudas. Al cumplirse los 90 días, Siebel reinicia la agenda y puede encontrarse con que la decisión fue equivocada, pero eso se acepta como parte de la toma de decisiones.[37]

Por decisión “limpia” los encargados de decidir de Siebel se refieren a una decisión pronta, firme y sin reconsideraciones. La compañía ha crecido para dar cabida a 6 000 profesionales en 30 países con ingresos anuales de más de 1 500 millones de dólares. Siebel cree que el profesionalismo, el abstenerse de reconsiderar, una sólida ética de trabajo y la buena suerte son responsables de una tasa de crecimiento anual compuesto mayor de 100 por ciento (TCAC). En Siebel se ofrece resistencia a la disonancia cognoscitiva y los resultados han sido magníficos.

Aumento del compromiso

aumento del compromiso
Adhesión creciente a una decisión previa cuando un encargado racional de decidir optaría por la retirada.

Los jugadores de azar que apuestan cada vez más en un esfuerzo por recuperarse de pérdidas anteriores muestran un comportamiento de toma de decisiones llamado *aumento del compromiso*. Los encargados de decidir cuyas metas no son claras, que temen al fracaso, que sienten la presión y trabajan en una cultura con poca confianza son probables candidatos al aumento del compromiso en la toma de decisiones. El **aumento del compromiso** se refiere a la adhesión creciente a una decisión previa cuando un encargado "racional" de decisiones optaría por la retirada.[38] Esto es un resultado típico de la necesidad de convertir una decisión perdedora o mala en una decisión ganadora o buena. En la vida diaria abundan los ejemplos del aumento del compromiso. Se suele citar como ejemplo la decisión del presidente Lyndon Johnson de seguir aumentando la participación de las tropas estadounidenses en la guerra de Vietnam. La crisis de los ahorros y préstamos de la década de 1980-1990 creció a raíz de decisiones que tomaron funcionarios de crédito para conceder préstamos cada vez más riesgosos en un esfuerzo supremo por recuperarse de las pérdidas resultantes de malas decisiones anteriores. La decisión de los agentes del Bureau of Alcohol, Tobacco, and Firearms (Oficina de Alcohol, Tabacos y Armas de Fuego), de seguir adelante con el ataque al fuertemente armado complejo Branch Dividian en las afueras de Waco, Texas, también parece un ejemplo de aumento del compromiso.

Un ejemplo de particular interés ocurrió hace años, cuando Robert Campeau, director de Campeau Corporation, inició una licitación hostil de adquisición de Federated Department Stores, propietaria de Bloomingdales, entre otras cadenas minoristas. Macy's, dirigida por Edward Finkelstein, también quería Federated. La resultante guerra de pujas se volvió personal. El ego, más que la racionalidad económica, era lo que movía la licitación, que Campeau se comprometió a ganar a toda costa. Sin duda, ganó la guerra de pujas, pero el costo llevó a Campeau Corporation a la bancarrota, pues el precio de las acciones de Campeau cayeron de 26 dólares por acción, antes de la licitación, a 1 dólar por acción un año después de ella.

El aumento del compromiso puede ser resultado, como en el caso de Campeau, de permitir que intervenga demasiado el ego en un proceso de decisión. Toda vez que el fracaso amenaza la autoestima de un individuo, las personas tienden a rechazar la información negativa. El compromiso también puede ser resultado de la presión de los colegas, la cual dificulta a quien toma las decisiones revertir el curso de una acción que apoyó en público. En cualquier caso, se pierde la objetividad en el proceso de toma de decisiones.

Un área en la que es notable el aumento del compromiso es entre los capitalistas de riesgo compartido que invierten en compañías de Internet incipientes. De 1998 al verano de 2000, se proporcionaron más de 65 000 millones de dólares a compañías de Internet. Jay Hoag, socio en la empresa de capital de riesgo compartido Technology Crossover, ha tenido éxitos y fracasos.[39] Petopia, un "portal de mascotas", era uno de los proyectos de Jay. A Petopia se le proveyó una ronda tras otra de financiamiento. Hoag admite que debió dar marcha atrás, pero que temía perder a un ganador de Internet. Se quedó dentro con las inversiones largo tiempo después del momento en que debió salirse.

Petopia nunca alcanzó las metas que se fijó. Hoag comprende ahora que operar una tienda de mascotas en línea presenta obstáculos que no se encuentran en una tienda real. La comida para mascotas, por ejemplo, que constituye más de 50 por ciento del total de ventas de productos para mascotas, pesa muchísimo, así que su envío es costoso. El envío de muchos productos para mascotas cuesta más de lo que los clientes están dispuestos a pagar. Hoag es un ejemplo de un encargado de decidir que aumentó su compromiso por causa del ego, del temor al fracaso y de las presiones de otras empresas que deseaban estar en el tren de "enriquecerse rápido".

Hay que tomar en cuenta que en cada una de las influencias de comportamiento que acabamos de tratar, valores, propensión al riesgo, potencial de disonancia y aumento del compromiso, influyen a su vez la cultura de la que es producto quien toma las decisiones, así como el contexto cultural en el que se toma la decisión. Como la toma de decisiones organizacional trasciende las fronteras, las influencias, y diferencias, culturales son cada vez más importantes. Muchas diferencias culturales afectan la toma de decisiones. El recuadro de CO global de la página 473 proporciona algunos ejemplos.

TOMA DE DECISIONES EN DIVERSAS CULTURAS

Se da por supuesto que la toma de decisiones organizacional en Estados Unidos se basa en un análisis riguroso y objetivo de la información pertinente. Es discutible si esto es cierto en la práctica, pero es lo "ideal"; sin embargo, no es lo ideal de toda sociedad. En algunos países es impropio que los altos ejecutivos consulten a los subordinados para tomar una decisión; en otros países es por igual inadecuado que no los consulten. En casi todos los aspectos de la toma de decisiones, las diferentes normas culturales dictan distintas formas de proceder. He aquí algunos ejemplos:

1. En algunas culturas (la de Estados Unidos, por ejemplo), es más probable que los problemas se vean más como cuestiones que requieren soluciones, mientras que en otras (la de Tailandia, por caso), es más factible que se vean como situaciones que requieren aceptación.
2. Los estadounidenses valoran el seguimiento de la cadena de mando durante el proceso de toma de decisiones. Los suecos, por otra parte, no vacilarán en rodear o saltarse a alguien de la cadena si hacerlo es útil para el proceso de decisión. Tal comportamiento se vería impropio en las organizaciones estadounidenses y perfectamente aceptable en las suecas.
3. Los mexicanos, que valoran la tradición y la historia, tenderán a adoptar soluciones practicadas y demostradas para problemas actuales. Los australianos se orientan más por el presente, y son más atrevidos, y se animan más a probar soluciones alternas únicas e innovadoras.
4. Los alemanes tienden a procesar sus decisiones a través de comités, con frecuencia compuestos sobre todo por expertos técnicos. Los franceses, que tienden a ser muy centralizados, quizá no se valdrán de comités.
5. En culturas de alta proporción poder-distancia, como la de la India, las decisiones se toman en el nivel más alto de la organización. Por otra parte, en una cultura de baja proporción poder-distancia, como Suecia, se espera que los empleados de nivel más bajo tomen sus propias decisiones.

Las diferencias entre los procedimientos de dirección japoneses y estadounidenses son a menudo materia de discusión y análisis. La toma de decisiones es parte de una práctica directiva, y en el proceso de toma de decisiones hay muchas diferencias entre estos dos países. Por ejemplo, los japoneses se inclinan mucho más al consenso que los estadounidenses. La toma de decisiones japonesa a menudo se describe con la palabra *nemawaski:* "afianzarse a la raíz". Todo empleado tiene la impresión de dirigir la organización porque nada se hace antes de que todo mundo esté de acuerdo. A muchos, si no la mayoría, de los directores estadounidenses este método les parecería frustrante y de una lentitud mortífera. También es probable que muchos japoneses dediquen mucho más tiempo que sus homólogos estadounidenses a decidir siquiera si es necesaria una decisión, y acerca de qué. Por esto tratan de dirigir su atención a las decisiones importantes, a diferencia de los directores estadounidenses, que a menudo se concentran (a decir de los japoneses) en minucias.

Éstos y otros ejemplos ilustran la multitud de variaciones culturales en la toma de decisiones; también explican por qué puede ser tan difícil la toma de decisiones transcultural.

Toma de decisiones en grupo

Hasta ahora nos hemos concentrado en los individuos que toman decisiones. No obstante, en la mayoría de las organizaciones, gran parte de la toma de decisiones tiene lugar por medio de comités, equipos, fuerzas de tarea y otras clases de grupos.[40] Esto es así porque los directores encaran con frecuencia situaciones en las que deben buscar y combinar juicios en juntas de grupo. Esto se aplica en especial a los problemas no programados, nuevos y cuyo desenlace implica mucha incertidumbre. En la mayoría de las organizaciones, es inusitado que sea un solo individuo quien tome decisiones con regularidad sobre tales problemas.

La creciente complejidad de muchas decisiones no programadas requiere conocimientos especializados en numerosos campos, los cuales por lo general no los reúne una sola persona. Este requerimiento, junto con la realidad de que las decisiones tienen que aceptarse e instrumentarse a la larga por muchas unidades de toda la organización, ha acrecentado la aplicación del método colectivo al proceso de toma de decisiones. Compaq Computer Corporation, la tan exitosa fabricante de computadoras personales con base en Houston, atribuye gran parte de su éxito a que la toma grupal de decisiones satura la organización entera. La toma de decisiones en grupo, dentro de Compaq, se practica desde la oficina ejecutiva (e incluso en ésta) hasta la línea de montaje. Muchas compañías, General Electric, Ameritech y GTE, entre ellas, capa-

citan directores para el trabajo en grupos para resolver problemas.[41] El empleo creciente de equipos autodirigidos, expuesto en otra parte del texto, significa también que aumenta la toma de decisiones basada en grupos.

Toma de decisiones individual comparada con la de grupo

Se ha discutido considerablemente la eficacia relativa de la toma de decisiones individual comparada con la de grupo. Los grupos suelen tardar más que los individuos en llegar a una decisión. Pero reunir a individuos especialistas y expertos tiene sus ventajas, pues el efecto de refuerzo mutuo de su interacción genera mejores decisiones. En realidad, gran parte de la investigación demuestra que las decisiones por consenso con cinco o más participantes son superiores a la toma de decisiones individual, al voto de la mayoría y a las decisiones de líder. Por desgracia, se ha visto que en la discusión abierta influyen negativamente factores de comportamiento como la presión a la conformidad; la influencia de un tipo de personalidad dominante en el grupo; la "incongruencia de estatus", que da lugar a que los participantes de estatus bajo se inhiban ante los de estatus alto y los "sigan", aunque crean que sus propias ideas son mejores; y el intento de algunos participantes de influir en aquéllos a quienes se percibe como expertos en el área del problema.[42] A esto hay que añadir que en los grupos se producen con más frecuencia los efectos de marco.[43]

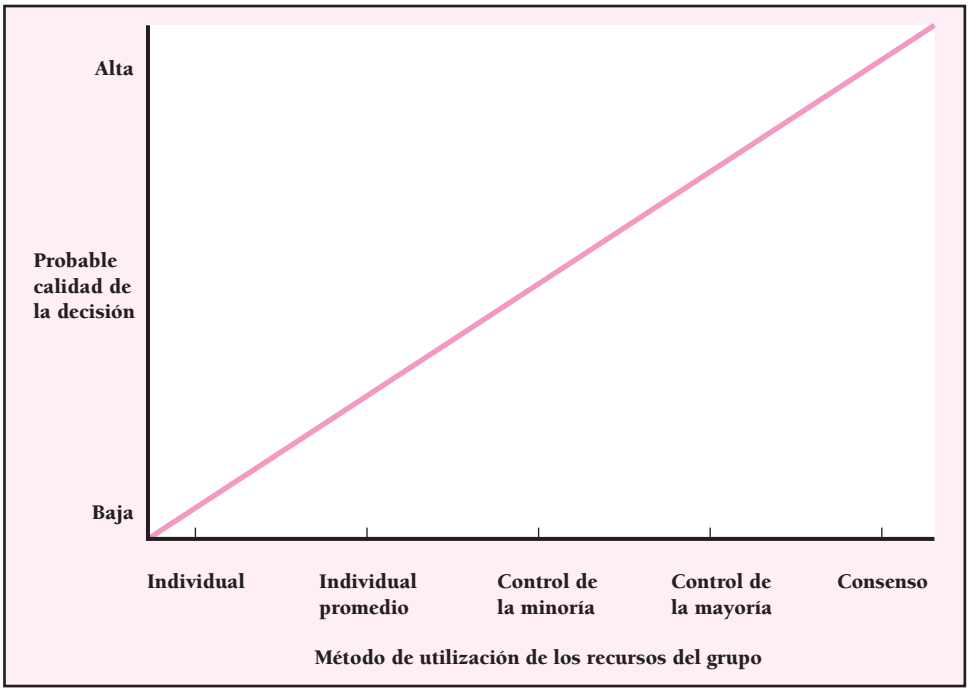
Parece que ciertas decisiones se toman mejor entre grupos, mientras que otras se antojan más adecuadas para el estilo individual. Para las decisiones no programadas parece más conveniente la toma de decisiones en grupo. Las decisiones por lo general requieren talento conjunto, y son tan importantes que con frecuencia las toma la alta dirección y, en medida un poco menor, los mandos medios.

En términos del proceso en sí de la toma de decisiones, se pueden hacer las siguientes observaciones sobre los procesos de decisiones no programadas:

1. Para el *establecimiento de metas y objetivos*, los grupos quizá superan a los individuos por la mayor cantidad de conocimientos de que disponen.
2. En la *identificación de causas y desarrollo de soluciones alternas*, se necesitan los esfuerzos individuales de los miembros del grupo para asegurar una búsqueda amplia de las diversas áreas funcionales de la organización.
3. Para la *evaluación de soluciones alternas*, el juicio colectivo del grupo, con su gama más amplia de puntos de vista, parece superior al del encargado de decisiones individual.
4. En la *selección de solución*, se ha demostrado que la interacción de grupo y el logro del consenso suele generar la aceptación de más riesgo del que aceptaría un solo individuo a cargo de decisiones. En cualquier caso, es más probable que la decisión de grupo se acepte como resultado de la participación de los afectados por sus consecuencias.
5. La *instrumentación y seguimiento de una decisión*, la tome o no un grupo, suelen quedar a cargo de directores individuales. Así, puesto que un grupo no es por lo común responsable, la responsabilidad de la instrumentación y seguimiento se deposita por fuerza en el director individual.

La figura 14.3 resume la investigación en la toma de decisiones de grupo; presenta la relación entre la calidad probable de la decisión y el método con que se llega a ella. Esto indica que, al pasar de "individual" a "consenso", mejora la calidad de la decisión. Advierta también que cada nivel sucesivo supone un nivel más alto de influencia mutua entre los miembros del grupo. Así, para un problema complejo que requiere conocimiento conjunto, la calidad de la decisión tal vez seá más alta conforme el grupo avance hacia el consenso.[44] En la sección final del capítulo se examinan las formas de aumentar la creatividad en la toma de decisiones en grupo. Sin embargo, antes de adelantar, examine el Indicador de la administración de la página 476, el cual presenta algunas técnicas para aumentar su creatividad individual.

FIGURA 14.3 **Relación probable entre la calidad de la decisión de grupo y el método empleado**



Creatividad en la toma de decisiones de grupo

creatividad
Proceso por el cual un individuo, grupo o equipo produce ideas novedosas y útiles para resolver un problema o aprovechar una oportunidad.

Puesto que la mayoría de las decisiones implica cierto grado de riesgo, se necesita creatividad para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades. La **creatividad** es el proceso por el cual un individuo, grupo o equipo produce ideas novedosas y útiles para resolver un problema o aprovechar una oportunidad. En las organizaciones, apartarse del pensamiento lógico, lineal o estrictamente limitado es lo que describe la creatividad. A esto se le llama *pensamiento lateral*, o proceso de generar formas novedosas de resolver problemas a los que se enfrentan un individuo o un grupo.

Los encargados de decidir creativos comparten algunas características comunes, como:

- *Perseverancia.* Persisten más en el empeño de resolver los problemas.
- *Propensión a la aceptación del riesgo.* Aceptan riesgos de moderados a altos, y se apartan de los riesgos extremos.
- *Apertura.* Están abiertos a nuevas experiencias y dispuestos a probar nuevos métodos.
- *Tolerancia de la ambigüedad.* Pueden tolerar la falta de estructura, cierta falta de claridad y la falta de información, datos y respuestas completos.

Estas características de los individuos creativos corresponden a muchas estrellas populares de la prensa en general, como Michael Dell (Dell Computers), Bill Gates (Microsoft), Carly Fiorina (Hewlett-Packard) e Hiroyuki Yoshino (Honda Motor Company). Sus antecedentes y características de creatividad se citan muy a menudo. Una encargada de tomar decisiones menos publicitada, creativa empero, que personifica la perseverancia, la aceptación del riesgo, la apertura y la capacidad de lidiar con la ambigüedad es Meg Whitman. Ella trabajó en Procter & Gamble, Barn & Co. y Disney, en busca de su empleo ideal.[45]

Meg Whitman se incorporó a FTD (flores) como directora general y continuó aprendiendo y tomando decisiones que sus colegas califican de prontas y prácticas. Aprovechó una oportunidad en eBay cuando era en cierta medida un laberinto de conflicto, incertidumbre y riesgo. Whitman estuvo abierta a las ideas, soportó incesantes críticas por sus decisiones y se mantuvo

Indicador de la administración

AUMENTE SU CREATIVIDAD

Al tiempo que las organizaciones basadas en conocimiento e información se convierten en la norma, se ve con claridad que la creatividad es una aptitud necesaria para estas organizaciones. El valor real de empresas como Microsoft, Hitachi, Compaq y Kodak no está en su activo físico sino en su activo intelectual: las ideas y perspicacia de sus empleados. Estas organizaciones no pueden sobrevivir sin creatividad y están descubriendo que es una habilidad susceptible de desarrollarse. He aquí algunos consejos para que usted se vuelva más creativo.

1. Salga de la oficina. Un paseo por el parque o una visita a una juguetería pueden ser más productivos que sentarse al escritorio con su lápiz y libreta.
2. Sea como un niño. Hay quienes creen que éste es el consejo más importante, pues la creatividad parece relacionarse con la edad.
3. Independice su pensamiento. Las mejores ideas y decisiones provienen a menudo de quienes no se preocupan de lo que piensan los demás, o de cómo hacen las cosas.
4. Siéntese al otro lado de la oficina. Rompa su rutina, conduzca a su trabajo por otro camino.
5. Pregúntese "¿qué pasaría si....?" Esta pregunta puede estimular sus pensamientos y avivar mucho la discusión en el grupo.
6. Escuche. Nadie tiene el monopolio de las buenas ideas. Consulte con los demás y escuche.

firme. Cuando el sistema de eBay reventó y hubo que interrumpir el servicio, Whitman se sumergió en su trabajo y corrigió los problemas. Perseveró y colaboró con creatividad a que eBay lograse un éxito sin precedentes. Ella aceptó riesgos, se enriqueció y sirve de ejemplo de líder no reconocida (por la mayoría de la gente), de modelo del role y de encargada creativa de decisiones.[46]

Los grupos y equipos tienen más potencial creativo que los individuos como Meg Whitman. Esto es válido en especial cuando la tarea es compleja y novedosa, y presenta incertidumbre. Los grupos también tienen potencial creativo por su posesión de pericia, recursos y experiencia combinados.

Si los grupos son más adecuados para las decisiones no programadas que los individuos hay que crear una atmósfera que fomente la creatividad grupal. Al respecto, la toma de decisiones en grupo tal vez sea semejante a la lluvia de ideas en que la discusión tiene que fluir con libertad y espontaneidad. Deben participar todos los miembros del grupo y debe suspenderse la evaluación de las ideas al principio para alentar la participación. No obstante, hay que llegar a una decisión, y aquí es donde la decisión en grupo difiere de la lluvia de ideas.

Técnicas para estimular la creatividad

Parece seguro afirmar que, en muchos casos, es preferible la toma grupal de decisiones a la individual. Sin embargo, todos conocemos la expresión "Un camello es un caballo de carreras diseñado por un comité". Por esto, si bien se reconocen la necesidad y las ventajas de la toma de decisiones en grupo, también se le asocian numerosos problemas, algunos de los cuales ya comentamos. Los administradores necesitan técnicas específicas para aumentar las ventajas de la toma de decisiones en grupo y que a la vez aminoren los problemas asociados con ella. Si no se atacan los problemas, la creatividad de un grupo puede disminuir de modo considerable.[47]

Examinaremos tres técnicas que, cuando se utilizan en forma apropiada, han resultado ser en extremo útiles para acrecentar la creatividad de un grupo y generar ideas, entender los problemas y tomar mejores decisiones. Aumentar la capacidad creativa de un grupo es muy necesario cuando los individuos de diversos sectores de la organización deben aportar su juicio al conjunto y trazar un curso de acción satisfactorio para la organización. Estas tres técnicas se conocen como lluvia de ideas, técnica Delphi y técnica de grupo nominal.

Lluvia de ideas

lluvia de ideas
Generación de ideas en un grupo mediante la discusión no crítica.

En muchas situaciones se espera que los grupos produzcan soluciones creativas o imaginativas a los problemas organizacionales. Se ha visto con frecuencia que en casos así la **lluvia de ideas** mejora la producción creativa del grupo. La técnica de la lluvia de ideas implica una estricta serie de reglas cuyo propósito es promover la generación de ideas, a la vez que se eviten las inhibiciones de los miembros que a menudo se generan en los grupos frente a frente. Las reglas básicas son:

Ninguna idea es demasiado ridícula. Se alienta a los miembros del grupo a que expresen cualquier idea extrema o descabellada.

Toda idea que se presente le pertenece al grupo, no a la persona que la formula. De este modo se espera que los miembros del grupo la utilicen y construyan sobre las ideas de los demás.

No se critica idea alguna. El propósito de la sesión es generar ideas, no evaluarlas.

La lluvia de ideas se usa mucho en publicidad, donde al parecer es eficaz. En otras situaciones ha tenido menos éxito porque no hay evaluación o jerarquización de las ideas generadas. De tal manera, el grupo nunca concluye en realidad el proceso de solución de problemas. Entre otras dificultades que pueden mermar la efectividad de la lluvia de ideas en los equipos están:[48]

1. *Remoloneo social.* Conocido como la tendencia de los miembros de un equipo a no brindar tanto esfuerzo mental o físico como lo harían solos, el remoloneo social puede reducir la calidad y cantidad de las ideas que se generan en la sesión de lluvia de ideas.
2. *Conformidad.* Si a los miembros del equipo les preocupa en exceso que los demás critiquen sus ideas y sugerencias, es poco probable que aporten innovaciones y sugerencias creativas.
3. *Bloqueo de la producción de ideas.* Esto ocurre cuando un miembro de un equipo tiene que esperar su turno de aportar una idea que contribuye a la sesión de lluvia de ideas. La demora puede hacer que el individuo olvide lo que iba a decir o que no escuche lo que dicen otros colaboradores.
4. *Fijación descendente de las normas.* Cuando no se dirige bien una sesión de lluvia de ideas, los miembros de más bajo desempeño tienden a hacer que el nivel general de desempeño del equipo descienda a su nivel.

Estos problemas se pueden minimizar y se mejora el desempeño de los miembros del equipo que intervienen en actividades de lluvia de ideas por los medios siguientes: 1) fijar metas especiales para los equipos, 2) proporcionar buenos incentivos a los equipos que se desempeñen bien y 3) hacer que un moderador facilitador capacitado dirija el proceso.

La técnica Delphi

Esta técnica comprende la solicitud y comparación de juicios anónimos sobre el tema de interés mediante un conjunto de cuestionarios secuenciales que se entremezclan con la información resumida y la retroalimentación de opiniones de respuestas anteriores.[49]

técnica Delphi
Método de toma de decisiones que compara juicios anónimos sobre un tema de interés por medio de un conjunto de cuestionarios secuenciales.

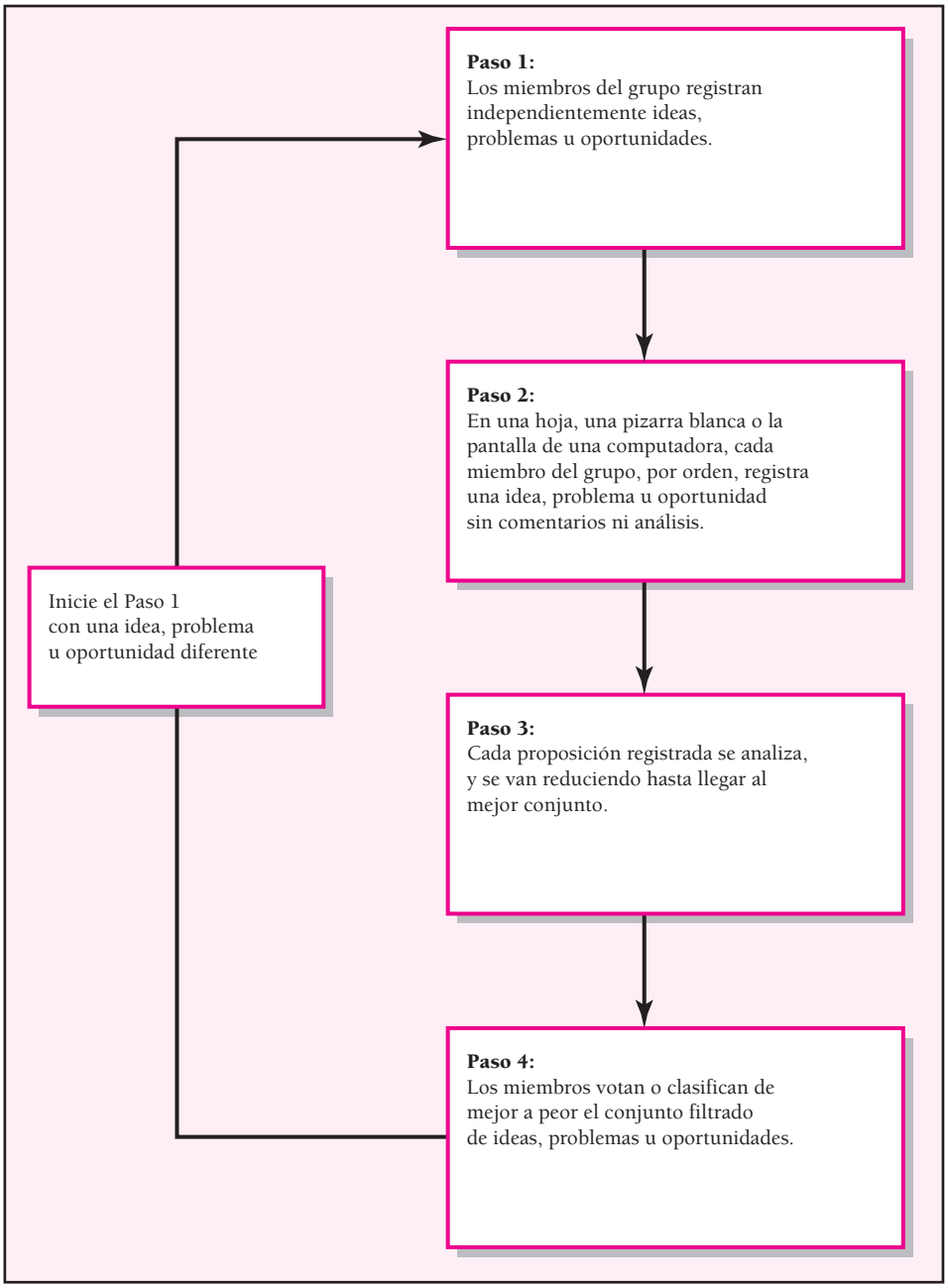
La **técnica Delphi** conserva la ventaja de tener varios jueces a la vez que elimina los efectos de sesgo que pudieran aparecer durante la interacción frente a frente. El método básico es reunir juicios anónimos mediante cuestionarios enviados por correo. Por ejemplo, los miembros generan de manera independiente sus ideas para responder al primer cuestionario y lo devuelven. Los miembros del personal resumen las respuestas como consenso del grupo y redistribuyen este resumen junto con un segundo cuestionario para su reevaluación. Con base en esta retroalimentación, los encuestados evalúan sus respuestas anteriores de manera independiente. La creencia fundamental es que el estimado consensual dará por resultado una mejor decisión después de varias rondas de juicio de grupo anónimo. Aun cuando es posible continuar con el procedimiento varias rondas, los estudios no muestran ningún cambio significativo esencial después de la segunda ronda de estimación.

La Técnica de Grupo Nominal (TGN)

técnica de grupo nominal (TGN)
Método de toma de decisión que tiene lugar en una junta muy estructurada; la decisión de grupo se basa en la evaluación matemática de votos.

La TGN ha logrado creciente reconocimiento en organizaciones de salud, servicio social, educación, industria y gobierno.[50] Hace mucho tiempo los investigadores adoptaron el término **técnica de grupo nominal (TGN)** para referirse a procesos que reúnen a la gente pero no le permiten comunicarse verbalmente. De tal suerte, este conjunto de personas es un grupo "nominal", es decir, sólo de nombre. Sin embargo, veremos que la TGN en su forma presente combina las etapas verbal y no verbal.

FIGURA 14.4 **Técnica de grupo nominal de cuatro pasos**


Paso 1:
Los miembros del grupo registran independientemente ideas, problemas u oportunidades.
Paso 2:
En una hoja, una pizarra blanca o la pantalla de una computadora, cada miembro del grupo, por orden, registra una idea, problema u oportunidad sin comentarios ni análisis.
Paso 3:
Cada proposición registrada se analiza, y se van reduciendo hasta llegar al mejor conjunto.
Paso 4:
Los miembros votan o clasifican de mejor a peor el conjunto filtrado de ideas, problemas u oportunidades.
Inicie el Paso 1 con una idea, problema u oportunidad diferente

En lo básico, la TGN es una junta de grupo estructurada que procede como sigue: Un grupo de individuos (de 7 a 10) se sienta a una mesa, pero no para hablar entre sí. En cambio, cada persona escribe ideas en un bloc. Cinco minutos después se comparten las ideas. Cada persona de la mesa presenta una idea. Una persona designada anota las ideas en una hoja de rotafolios a la vista del grupo entero. Esto prosigue hasta que todos los participantes indiquen que no les quedan más ideas que compartir. Todavía no hay discusión.

El producto de esta fase es una lista de ideas (por lo general entre 18 y 25). La siguiente fase comprende la discusión estructurada, en la que se presta atención a cada idea antes de votar. Esto se logra al pedir una aclaración o declarar el grado de apoyo para cada idea enlistada en el rotafolios. La etapa que sigue implica la votación independiente en la que cada participante, en privado, elige prioridades clasificando o votando. La decisión del grupo es el resultado matemáticamente acumulado de los votos individuales. La TGN se presenta gráficamente en la figura 14.4.

La técnica Delphi y la TGN han tenido excelentes notas de éxito. Las diferencias básicas entre ambas son:

1. Los participantes de Delphi son, por característica, anónimos entre sí, mientras que los de la TGN se presentan.
2. Los participantes de la TGN se reúnen frente a frente alrededor de una mesa, en tanto que entre los de Delphi media una distancia física y nunca se juntan en persona.
3. En el proceso de Delphi, toda comunicación entre participantes es por la vía de cuestionarios escritos y de retroalimentación del personal supervisor. En la TGN la comunicación es directa entre los participantes.[51]

Desde luego, las consideraciones prácticas a menudo influyen en la elección de la técnica. Por ejemplo, factores como la cantidad de horas de trabajo disponibles, los costos y la proximidad física de los participantes influirán en la selección de la técnica.

Nuestro análisis no pretende convertir al lector en un experto en el proceso Delphi o en la TGN. El propósito que nos guió en toda esta sección fue indicar la frecuencia e importancia de la toma de las decisiones de grupo en cada tipo de organización. Las tres técnicas analizadas son dispositivos prácticos cuyo propósito es mejorar la efectividad de las decisiones de grupo.

La toma de decisiones es una responsabilidad común compartida por todos los ejecutivos, sin importar el área funcional o el grado de dirección. Cada día se requiere que los administradores tomen decisiones que darán forma al futuro de su organización así como a su propio porvenir. La calidad de las decisiones de un administrador es la vara con que se mide su eficiencia. Algunas decisiones tal vez tengan fuerte impacto en el éxito de la organización, mientras que otras serán importantes pero menos cruciales. No obstante, todas las decisiones tendrán algún efecto (positivo o negativo, grande o pequeño) en la organización.

Resumen de aspectos clave

- Las decisiones se clasifican en programadas y no programadas, según el tipo de problema; son *programadas* en la medida en que son repetitivas y de rutina, y en que existe un procedimiento definido para manejar el problema; y son *no programadas* cuando son novedosas y sin estructura, y no hay procedimiento establecido para manejar el problema.
- Puesto que todos los problemas son de la misma importancia, es necesario asignar prioridades. Cuán importante sea un problema depende por lo menos de tres atributos: urgencia, impacto y tendencia de crecimiento. La *urgencia* se relaciona con el tiempo y con las premuras en el tratamiento del problema. El *impacto* describe la gravedad de los efectos del problema. La *tendencia de crecimiento* se dirige a la probabilidad de cambios futuros en la urgencia o el impacto del problema.
- La relación entre opciones y resultados se basa en tres condiciones posibles. La *certeza* existe cuando el que toma la decisión tiene conocimiento completo de la probabilidad del resultado de cada opción. La *incertidumbre* existe cuando no se dispone en absoluto de tal conocimiento. El *riesgo* es una condición intermedia, en la cual es posible un cálculo probable de resultados.
- El proceso de toma de decisiones entraña la ejecución de varios pasos, que en secuencia son: 1) el establecimiento de metas y objetivos específicos y la medición de resultados, 2) la identificación y definición del problema, 3) el establecimiento de prioridades, 4) la consideración de causas, 5) el desarrollo de soluciones alternas, 6) la evaluación de soluciones alternas, 7) la selección de la solución, 8) la instrumentación y 9) el seguimiento.
- Los factores del comportamiento influyen en el proceso de toma de decisiones. Diferentes encargados de decidir tal vez se comporten de manera diferente en cualquier paso del proceso de toma de decisiones. Los factores conductuales abarcan valores, propensión al riesgo, potencial de disonancia y aumento del compromiso.

- La investigación sugiere que las decisiones que toman los grupos son mejores que las que toman los individuos. No obstante, hay aspectos de la toma de decisiones en grupo que tienden a tener efectos negativos, como la presión a conformarse y la influencia desproporcionada que ejerce un miembro dominante del grupo.
- Una ventaja de la toma de decisiones de grupo es que puede facilitar la identificación de soluciones creativas e innovadoras. Tres técnicas específicas para estimular la creatividad en los grupos son la lluvia de ideas, la técnica de grupo nominal y la técnica Delphi.

Repaso y preguntas para discusión

1. El riesgo es parte inevitable de la toma de decisiones. Reflexionando sobre una importante decisión que usted tomó hace poco en relación con su carrera profesional, ¿cuánto riesgo implicó esa decisión? ¿Cómo sopesó los riesgos asociados con los posibles resultados? ¿Cuánto riesgo está usted dispuesto a tolerar para tener éxito en su carrera?
2. ¿Por qué es importante establecer prioridades entre problemas diferentes? ¿En qué condiciones podría ser necesario reevaluar prioridades?
3. En la actualidad, las decisiones se toman cada vez más en un contexto global. ¿Se le ocurren algunas técnicas útiles para reducir la probabilidad de que surjan dificultades cuando los encargados de decidir de diferentes culturas trabajan unidos para resolver un problema?
4. ¿Cómo se maneja usted con la disonancia cognoscitiva después de tomar decisiones? ¿Sale bien librado? ¿Conforme a qué criterios?
5. Piense en alguna decisión no programada, razonablemente importante, que haya tomado en fecha reciente. ¿Siguió usted un método similar al proceso de toma de decisiones delineado en la figura 14.2? ¿Qué tan buena fue su decisión? ¿Podría mejorarse con el proceso de toma de decisiones? Explique.
6. En vista de todos los escándalos corporativos (Enron, Tyco) que fueron noticia no hace mucho, ¿qué importancia debió tener la ética en la toma de decisiones? ¿Debe evaluarse a los líderes y directores, y a las organizaciones, por la medida en que toman decisiones de carácter ético?
7. ¿Qué función desempeña la personalidad en la toma de decisiones? ¿Puede pensar en un ejemplo de su propia experiencia en el que la personalidad de un encargado de tomar decisiones influyera con claridad en su decisión?
8. La creatividad requiere inconformidad de pensamiento. ¿Explica esto por qué tantas decisiones organizacionales no son creativas? Además de las técnicas específicas explicadas en el capítulo, ¿cómo se puede estimular una toma de decisiones creativa en una organización?
9. La racionalidad limitada parece una mejor explicación de cómo se lleva a cabo en realidad la toma de decisiones. ¿Por qué es mejor esta explicación que una explicación racional de la toma de decisiones?
10. “A las decisiones se las debe considerar como medios más que como fines.” Explique qué significa esta afirmación y qué efecto debe tener en la toma de decisiones.

Lectura

Lectura 14.1: *Acuerdo y pensamiento parecido: Ingredientes de malas decisiones*

Richard A. Cosier, Indiana University
Charles R. Schwenk, Indiana University

Panorama ejecutivo

La gente suele pensar que hay que eludir el conflicto en las organizaciones. Creen que las juntas y las decisiones deben reflejar acuerdo y consenso. Este artículo sugiere que fomentar el desacuerdo en una situación estructurada puede generar en realidad mejores decisiones. Se sugieren dos técnicas para programar el conflicto en el proceso de toma de decisiones: el programa de decisión del abogado del diablo (PDAD) y el método dialéctico (MD). En particular, las pruebas indican que las grandes empresas que operan en ambientes de incertidumbre se benefician al alentar el conflicto estructurado en la toma de decisiones. Este artículo exhorta a los directores a considerar el método del abogado del diablo o el dialéctico para programar el conflicto en decisiones organizacionales importantes.

Somos mayoría los que creemos que uno de los principales objetivos de las organizaciones es fomentar el acuerdo en las decisiones. Al fin y al cabo, el acuerdo indica cohesión y homogeneidad entre los empleados. Las personas que están de acuerdo entre sí están satisfechas y seguras.

Aumenta la cantidad de pruebas que sugieren que el conflicto y el disenso son lo que las organizaciones en verdad necesitan para tener éxito.[1] Las decisiones corporativas deben tomarse después de la consideración cabal de puntos de vista contrarios y críticos. A la gente con puntos de vista diferentes se la debe animar a aportar ideas sobre decisiones importantes. Un acuerdo extendido sobre una cuestión clave es una bandera roja de advertencia, no un estado de buena salud.

Hay una vieja anécdota en General Motors acerca de Alfred Sloan. En una junta con sus ejecutivos importantes, Sloan propuso una decisión estratégica debatible. Cuando se les pidió comentarios, cada ejecutivo respondió con apoyo y elogio. Después de anunciar que todos estaban al parecer de acuerdo, Sloan dijo que no iban a proceder con la decisión. O bien los ejecutivos no sabían lo suficiente para señalar los potenciales aspectos desventajosos de la decisión, o se mostraban complacientes para no disgustar al jefe y no alterar la cohesión del grupo. La decisión se aplazó hasta un nuevo debate sobre pros y contras.

Sin embargo, hay administradores contemporáneos que reconocen los beneficios del conflicto. Gavin Rawl, director ejecutivo de Exxon, sigue una política de "saludable falta de respeto", según *BusinessWeek*.

Si bien ascendió por la jerarquía de Exxon, Rawl tuvo siempre una saludable falta de respeto a la burocracia. La compañía estaba obsesionada con el consenso. Las propuestas se abrían camino a través de un laberinto de comités, fuerzas de tarea y capas de personal. Como dice el vicepresidente titular Charles R. Sitter: "En una gran organización, las buenas ideas tienen multitud de padres adoptivos, y las malas ideas producen montones de huérfanos". El consenso, después de todo, es más seguro: se cubren las huellas.[2]

Otro ejemplo es el ostentoso Scott McNealy, director ejecutivo de Sun Microsystems. McNealy alienta las juntas ruidosas, de discusión y aporreo de mesa entre altos ejecutivos. El disenso y opinión es parte natural del "caos controlado".[3]

Estos administradores, como otros, reconocen la necesidad de admitir puntos de vista distintos y pensamiento crítico en las decisiones organizacionales. El tipo de conflicto que se apoya comprende diferentes de cuestiones o problemas comunes.[4] El psicólogo Irving Janis calificó de funcional este "conflicto cognoscitivo" hace muchos años. Janis, en sus famosos textos sobre pensamiento de grupo, señaló que pugnar por el acuerdo e impedir el pensamiento crítico conduce con frecuencia a malas decisiones, como las que se tomaron durante la invasión de Bahía de Cochinos y la defensa de Pearl Harbor.

Fuente: Richard A. Cosier y Charles R. Schwenk, "Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions", *Academy of Management Executive*, febrero de 1990, pp. 69-74.

[1] Con frecuencia se presenta al conflicto como una fuerza positiva en los libros de texto. Véase, por ejemplo, Peter P. Schoderbek, Richard A. Cosier y John C. Aplin, *Management* (San Diego: Harcourt, Brace, Jovanovich, 1988), pp. 511-512.

[2] "The Rebel Shaking up Exxon", *BusinessWeek*, 18 de julio de 1988, p. 107.

[3] "Sun Microsystems Turns on the Afterburners", *BusinessWeek*, 18 de julio de 1988, p. 115.

[4] Tjosvold describe este tipo de conflicto con el término *controversia*. Distingue la controversia de los conflictos de intereses que implican las acciones de una persona que impiden que otra persona alcance su meta. Véase Dean Tjosvold, "Implications of Controversy Research for Management", *Journal of Management* 11 (1985), pp. 22-23.

El conflicto cognoscitivo surge de dos maneras: 1) puede reflejar verdadero desacuerdo entre los administradores y salir a la superficie a través de un ambiente que aliente a la participación o 2) se lo puede programar en los procesos de toma de decisiones y forzarlo a aflorar, sin importar el verdadero sentir de los administradores. Si bien ambos métodos pueden ser eficaces, el segundo es decididamente menos común. En vista de los beneficios potenciales del conflicto programado en la toma de decisiones organizacional, las compañías harían bien en ponerlo en práctica. Aunque se revisan elementos de ambos métodos de generación de conflicto, el centro de atención de este artículo son los medios para alentar al conflicto programado.

Admisión del verdadero desacuerdo

Jack Welch, en General Electric (en otro tiempo), ejemplificó la acción de permitir que emergiera el verdadero desacuerdo. En *BusinessWeek* se comentó:

> Welch, sin embargo, está convencido de que puede alcanzar sus objetivos. Como un hombre obsesionado, conduce a GE a través de un drástico cambio fundamental. La nueva GE, que alguna vez fuera formal, estable, caballerosa, es ahora dura, atrevida, iconoclasta. "Es una reunión de rijosos", dice Frank P. Doyle, vicepresidente titular de relaciones corporativas. "Es discutidora, opositora." Trabajar ahí puede ser impresionante para los recién llegados. "Hay un nivel de decibeles muy alto. Le dije a Jack que lo que aquí pasa por conversación parecería un asalto a la gente de RCA", dice Doyle.[5]

El proceso de planeación conlleva escrutinio y crítica en GE. Se esperan las sugerencias y se formulan con frecuencia, y Welch anima a la gente a decir lo que piensa. Esto es congruente con los estudios de casos organizacionales que observan el valor de la "discusión franca", en oposición a la politiquería tras bambalinas para determinar la estrategia organizacional. En uno de esos casos, el vicepresidente de producción y finanzas de una compañía que mostraba buen desempeño expresó:

> Usted no tiene necesidad de asegurarse el apoyo de los demás antes de la junta. Si usted les explica su punto de vista (en la junta), cambiarán de opinión. Forefront (nombre ficticio de la compañía) no es política en este momento; pero usted debe dar sus razones, o sus ideas no contarán. (Vicepresidente de producción)
>
> Hay algún desacuerdo radical, no se oculta. No maquillamos los problemas; los atacamos de frente. (Vicepresidente de finanzas)[6]

[5] "Jack Welch: How Good a Manager?", *BusinessWeek*, 14 de diciembre de 1987, p. 94.

[6] Kathleen M. Eisenhardt y L. J. Bourgeois III, "Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments", *Academy of Management Journal* 31 (1998), pp. 751-752.

Varios estudios sobre toma de decisiones estratégica indican que, en general, las empresas de éxito se pronuncian en favor de las discusiones abiertas, de sacar el conflicto a la superficie y de la flexibilidad en la adopción de soluciones. No obstante, otros estudios señalan que la estrategia se facilita por el consenso. Esta contradicción suscita una cuestión importante. Tal vez el consenso lo prefieran las compañías más pequeñas, no diversificadas, de propiedad privada, que compiten en el mismo ramo o industria, mientras que a las empresas grandes que enfrentan complicados problemas de diversificación puede beneficiarles el disenso propio de las discusiones abiertas. Las empresas más grandes, en ambientes de incertidumbre, necesitan el disenso, mientras que las compañías más pequeñas, en mercados más sencillos y estables, pueden confiar en el consenso. Además, concluye Dess, "las organizaciones que compiten en un ramo que crece mucho pueden sacar provecho de un nivel relativamente alto de desacuerdo al evaluar la importancia relativa de los objetivos y métodos competitivos de la compañía".[7]

Son comunes también los ejemplos de los beneficios del conflicto en las situaciones tácticas (de corto plazo) de solución de problemas. Bausch and Lomb creó "equipos tigre" compuestos de científicos de diferentes disciplinas. Se anima a los miembros de los equipos a que propongan ideas divergentes y diferentes puntos de vista. Xerox se vale de las discusiones de mesa redonda formadas por diversos expertos funcionales para alentar a las innovaciones. Compaq espera el desacuerdo en todas las etapas del desarrollo de nuevo producto. Stuart Gannes, escribiendo en *Fortune*, explica: "Pero en Compaq, en lugar de sólo debatir sobre quién tiene razón, desgajamos las posiciones hasta las razones. Y cuando se llega a las razones se hallan hechos y supuestos".[8] Apple Computer, Ford Motor Co., Johnson y Johnson y United Parcel Service son otros ejemplos de empresas que toleran el conflicto y el debate durante la toma de decisiones.

En general, los líderes de éxito parecen animar a los administradores a decir lo que piensan. Si bien esto da lugar al conflicto en la toma de decisiones, comporta un alto costo potencial. Las posiciones van ligadas con frecuencia a personas y situaciones competitivas "de suma cero", en las cuales es probable que surjan ganadores y perdedores visibles. Desde luego, es menos probable que los "perdedores" den su opinión en discusiones futuras.

De igual manera, es probable que el conflicto no programado sea emotivo e implique sentimientos personales. Es posible que haya desagrados y rivalidades persistentes después de intercambios muy emotivos. Se forman coaliciones y a éstas les sigue el divisionismo de largo plazo.

[7] Gregory G. Dess, "Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry", *Strategic Management Journal* 8 (1987), p. 274.

[8] Stuart Gannes, "America's Fastest-Growing Companies", *Fortune*, 23 de mayo de 1988, p. 29.

FIGURA 14.5 Programa de decisión del abogado del diablo

1. Se genera un curso de acción propuesto.
↓
2. Se asigna un abogado (individuo o grupo) del diablo para que critique la propuesta.
↓
3. Se le presenta la crítica a los encargados claves de decidir.
↓
4. Se reúne toda la información adicional pertinente a las cuestiones.
↓
5. Se toma la decisión de adoptar, modificar o interrumpir el curso de acción propuesto.
↓
6. Se supervisa la decisión.

Tal vez haya que desviar dinero y tiempo corporativos de la solución de problemas para resolver conflictos emocionales entre los administradores.

Lo que en realidad puede ser necesario es el conflicto programado que suscite diferentes opiniones *sin importar los sentimientos personales de los administradores.* Aunque hay investigaciones que apoyan algunas opciones de conflicto programado, en el mundo corporativo son pocos los ejemplos de esa investigación, si los hay.

Conflicto programado

El abogado del diablo

¿Qué pueden hacer los líderes para experimentar los beneficios asociados con el conflicto en la toma de decisiones, al tiempo que reducen el costo al mínimo? Dos opciones con potencial son el método del abogado del diablo y el método dialéctico para introducir el conflicto programado en las decisiones organizacionales.

La utilidad de la técnica del abogado del diablo la ilustró hace varios años el psicólogo Irving Janis cuando abordó fiascos famosos. Janis atribuye al pensamiento de grupo, el afán de alcanzar el acuerdo en lugar de llegar a la mejor decisión en el grupo, decisiones como las que se tomaron en los casos de Bahía de Cochinos y de Pearl Harbor.[9] Watergate y Vietnam se citan también a menudo. Janis recomienda que toda persona del grupo asuma el papel del abogado del diablo y cuestione los supuestos en los que se basa la elección más popular. Como opción se puede designar un individuo o un subgrupo que actúe como abogado del diablo y critique el curso de acción propuesto. Esto evita la tendencia del acuerdo que interfiera con la solución del problema. Se identifican y consideran las trampas potenciales antes de que la decisión sea definitiva.

Aunque las observaciones de Janis son bien conocidas y aceptadas en general, es rara la instrumentación corporativa de la abogacía del diablo como un elemento formal en la toma de decisiones. Esto es así a pesar de la investigación reciente que apoya los beneficios de esta abogacía.[10] El conflicto que genera el abogado del diablo puede hacer que quien toma las decisiones evite los supuestos falsos y analice con minuciosidad la información. El abogado del diablo plantea interrogantes que imponen un repaso a fondo de la solución del problema.

Un programa de decisión de abogado del diablo (PDAD) puede asumir varias formas; no obstante, todas las opciones requieren que a un individuo o un grupo se le asigne la función de crítico. Es necesario que quede claro que la crítica no debe tomarse de forma personal, sino como parte del proceso de decisión organizacional.

El abogado del diablo se designa para identificar las trampas y problemas potenciales en un curso de acción propuesto. El curso de acción puede relacionarse con un plan estratégico o con una idea de desarrollo de nuevo producto. Una vez que el abogado del diablo identifica varios problemas, le plantea estas cuestiones en una presentación formal a encargados clave de decisiones. Después de la presentación, se abordan estas cuestiones y se toma y supervisa una decisión final relativa al curso de acción (es decir, el plan estratégico o el nuevo producto). Este PDAD se resume en la figura 14.5.

Es buena idea rotar a las personas a las que se asigna las funciones de abogado del diablo. Esto evita que se identifique a cualquier persona o grupo como críticos de todo. La función de abogado del diablo puede ser ventajosa para una persona y para la organización. Steve Huse, miembro de la junta directiva y director general de Huse Food Group, afirma que la función de abogado del diablo es una oportunidad de que los empleados demuestren sus habilidades de presentación y discusión. Lo bien que alguien entiende e investiga los problemas sale a la luz

[9] Véase Irving L. Janis, *Victims of Groupthink* (Boston: Houghton-Mifflin, 1972).

[10] Véase, por ejemplo, Richard A. Cosier, "Methods for Improving the Strategic Decision: Dialectic versus the Devil's Advocate", *Strategic Management Journal* 16 (1962), pp. 176-184.

FIGURA 14.6 **Método de decisión dialéctico**

1. Se genera un curso de acción propuesto.
↓
2. Se identifican los supuestos en los que se basa la propuesta.
↓
3. Se genera una contrapropuesta para crear conflicto a partir de supuestos diferentes.
↓
4. Los abogados de cada posición presentan y debaten los méritos de sus propuestas ante los encargados claves de decisiones.
↓
5. Se decide adoptar una u otra posición, o alguna otra (por ejemplo, una de término medio).
↓
6. Se supervisa la decisión.

cuando presenta una crítica.[11] La organización evita costosos errores al escuchar puntos de vista que identifican las trampas, en lugar de fomentar el acuerdo.

Es frecuente que el abogado del diablo sea útil en la adopción de asesoría experta de sistemas de apoyo de decisión basados en computadora. Los científicos del comportamiento Cosier y Dalton sugieren que las decisiones con base en computadora tal vez sean más útiles si se los expone a crítica que si los administradores los aceptan sin reparo.[12]

La dialéctica

En tanto que el programa de decisión del abogado del diablo (PDAD) carece de una "discusión" entre abogados de dos posiciones en conflicto, el método dialéctico (MD) programa el conflicto en las decisiones, sin importar los sentimientos personales de los administradores, al estructurar un debate entre puntos de vista contrarios.

La filosofía dialéctica, que se remonta a Platón y Aristóteles, consiste en sintetizar los puntos de vista contrarios de una tesis y una antítesis. En época más reciente, fue básica en Hegel, quien describió el surgimiento de nuevos órdenes sociales tras una lucha entre fuerzas opuestas. Aunque la mayoría de los sistemas jurídicos modernos del mundo reflejan procesos dialécticos, Richard O. Mason fue uno de los primeros teóricos de la organización en aplicar la dialéctica a las decisiones organizacionales.[13] Él sugería que el encargado de decidir considerara un debate estructurado que reflejara un plan y un plan contrario antes de tomar una decisión estratégica. Los abogados de cada punto de vista deben presentar sus supuestos en apoyo de su argumento.

Los beneficios del MD están en la presentación y discusión de los supuestos en los que se basan los cursos propuestos de acción. Quedan a la vista los supuestos falsos o confusos, y se evitan las decisiones basadas en estas suposiciones incorrectas. La investigación apoya el valor del MD, que se muestra en la figura 14.6, para promover un mejor entendimiento de los problemas y niveles más altos de confianza en las decisiones.[14]

Los críticos del MD señalan su potencial para acentuar quién ganó el debate, más que cuál es la mejor decisión; que se vuelve probable la aceptación de términos medios en lugar de las decisiones óptimas; y que los directores requerirán una extensa capacitación en el pensamiento y la filosofía dialécticos. Los defensores del PDAD sostienen que un crítico dirige la atención del encargado de decidir a las cuestiones, en tanto que el dialéctico se concentra más en el proceso de debate estructural. No obstante, Cosier y Dalton sostienen que el MD puede ser el mejor método en la peor condición para la toma de decisiones: mucha incertidumbre y poca disponibilidad de información. La dialéctica es quizás una buena forma de definir problemas y de generar información necesaria para tomar decisiones en situación de incertidumbre. Cuando se dispone de información y se conocen las relaciones causales, se prefiere el método asistido por computadora y el del abogado del diablo.

[11] Steve Huse, miembro de la junta directiva y director general de Huse Food Group, Inc., compartió estas observaciones en una entrevista con el autor titular.

[12] Se desarrolla un modelo que recomienda métodos de presentar información con base en condiciones de incertidumbre y disponibilidad de la información en Richard A. Cosier y Dan R. Dalton, "Presenting Information Under Conditions of Uncertainty and Availability: Some Recommendations", *Behavioral Science* 33 (1988), pp. 272-281.

[13] Richard O. Mason, "A Dialectical Approach to Strategic Planning", *Management Science* 15 (1969), pp. B403-B414.

[14] Ian I. Mitroff y J. R. Emshoff, "On Strategic Assumption-Making: A Dialectical Approach to Policy and Planning", *Academy of Management Review* 4 (1979), pp. 1-12.

Conflicto programado y no programado

No es un gran adelanto en asesoría administrativa sugerir que el conflicto puede mejorar las decisiones, aunque es útil para recordarle a los administradores la necesidad de admitir el disenso. Sin embargo, es poco común que los administradores programen la introducción del conflicto en el proceso de toma de decisiones. De tal suerte, al margen del sentir personal, el conflicto programado precisa que los administradores desafíen, critiquen y generen ideas alternas. En comparación con el conflicto que se permite que salga de manera natural a la superficie, el conflicto programado puede reducir los productos residuales emocionales negativos de la generación del conflicto, toda vez que el disenso ya no es "personal". También asegura que se aplique un amplio marco de decisión a los problemas y cuestiones importantes.

Dos opciones para instrumentar el conflicto programado se basan en los métodos del abogado del diablo (PDAD) y dialéctico (MD). Convocamos a los directores a alentar formalmente a la controversia y el disenso cuando tengan que hacer elecciones importantes en condiciones inciertas. Alentar a los "aprobadores incondicionales" y la complacencia promueve malas decisiones y falta de pensamiento innovador en las organizaciones.

Ejercicio

Ejercicio 14.1: *¿Cuánto sesgo hay en su toma de decisiones?*

Paso 1: Responda los problemas siguientes.

1. Dos hospitales prestan servicio a cierta ciudad. En el hospital más grande nacen unos 45 bebés por día, y en el menor, unos 15. Aunque la proporción general de varones es de alrededor de 50 por ciento, la proporción real en cualquier hospital puede ser mayor o menor de 50 por ciento cualquier día. A fin de año, ¿qué hospital tendrá el mayor número de días en el que sean varones 60 por ciento de los bebés?
   a) El hospital mayor.
   b) El hospital menor.
   c) Ninguno: el número de días será más o menos el mismo (dentro de cinco por ciento para uno u otro).
2. Linda tiene 31 años; es soltera, fácil de palabra, y muy brillante. Se tituló en filosofía en la universidad. De estudiante, se interesaba profundamente por la discriminación y otros problemas sociales, y participaba en las manifestaciones antinucleares. Cuál de estas afirmaciones es más probablemente la acertada:
   a) Linda es cajera de banco.
   b) Linda es cajera de banco y participante activa en el movimiento feminista.
3. Un taxi se ve involucrado en un accidente de golpe y fuga. Dos compañías de taxis prestan servicio a la ciudad: la Verde, que opera 85 por ciento de los taxis, y la Azul, que opera el restante 15 por ciento. Un testigo identifica al taxi golpeador y fugitivo como Azul. Cuando en el tribunal se pone a prueba la confiabilidad del testigo en circunstancias similares a las de la noche del accidente, él identifica correctamente el color de un taxi 80 por ciento del tiempo y falla en la identificación el otro 20 por ciento. ¿Cuál es la probabilidad de que el auto del accidente sea Azul, como declaró el testigo?
4. Imagine que se encuentra ante este par de decisiones concurrentes. Examínelas y luego indique qué opciones prefiere:
   Decisión I: Elegir entre:
   a) Una ganancia segura de $ 240.
   b) Un 25 por ciento de oportunidad de ganar $ 1 000 y 75 por ciento de oportunidad de no ganar nada.
   Decisión II: Elegir entre:
   c) Una ganancia segura de $ 750.
   d) Un 75 por ciento de oportunidad de perder $ 1 000 y un 25 por ciento de oportunidad de no perder nada.
   Decisión III: Elegir entre:
   e) Una pérdida segura de $ 3 000.
   f) Un 80 por ciento de oportunidad de perder $ 4 000 y un 20 por ciento de oportunidad de no perder nada.
5. *a*) Usted decidió ver una obra de teatro y compró un boleto de $ 40. Al entrar en el teatro se da cuenta de

Fuentes: De D. Kahnemann y A. Tversky, "Rational Choice and the Forming of Decisions", *Journal of Business* 59 (4) (1986), pp. 5251-5278; A. Tversky y D. Kahnemann, "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice", *Science* 211 (1981), pp. 453-458; D. Kahnemann y A. Tversky, "Extension Needs Intuitive Reasoning", *Psychological Review* 90 (1983), pp. 293-315; y K. McKean, "Decisions, Decisions", *Discovery Magazine*, junio de 1985.

que perdió su boleto. No logra recordar el número de asiento, así que no le puede demostrar a la administración que compró un boleto. ¿Gastaría $ 40 en un nuevo boleto?

b) Usted reservó un asiento para una obra de teatro para la cual el precio del boleto es de $ 40. Al entrar en el teatro para comprar su boleto descubre que perdió $ 40 de su bolsillo. ¿Compraría de todas maneras el boleto? (Suponga que le queda suficiente efectivo para hacerlo.)

6. Imagine que tiene un cáncer de pulmón operable y que tiene que elegir entre dos tratamientos: cirugía y terapia de radiación. De 100 personas que se someten a cirugía, 10 mueren durante la operación, 32 (incluidas esas 10 originales) están muertas al cabo de un año y 66 al cabo de cinco años. De 100 personas que se someten a terapia de radiación, 23 están muertas al cabo de un año y 78 al cabo de cinco años. ¿Cuál tratamiento preferiría usted?

Paso 2: Su instructor le dará la respuesta correcta a cada problema.

Paso 3: Discusión. En pequeños grupos, con el grupo de clase completo o por escrito, según las indicaciones de su instructor, responda las preguntas siguientes:

Descripción:

1. ¿Qué tan precisas fueron las decisiones a las que llegó usted?

Diagnosis:

2. ¿Qué sesgos fueron evidentes en las decisiones a las que usted llegó?

Prescripción:

6. ¿Cómo puede usted mejorar su toma de decisiones para hacerla más precisa?

Ejercicio

Ejercicio 14.2: *Toma grupal de decisiones*

Propósito

1. Identificar los pros y contras de la toma de decisiones de grupo comparada con la individual.
2. Experimentar una situación de toma de decisiones de grupo.
3. Practicar el diagnóstico de la eficiencia del grupo de trabajo.

Introducción

Gran parte del trabajo que tiene lugar en las organizaciones se hace en grupos. En realidad, cuanto más importante es una tarea, más probable es que se asigne a un grupo. Hay una tendencia a creer que los grupos toman mejores decisiones y son mejores para resolver problemas que los individuos. Sin embargo, las pruebas sobre este tema son contradictorias y parecen sugerir que "depende; el asunto es relativo". Los grupos son más efectivos en algunas circunstancias y los individuos en otras. Hay activo (ventajas) y pasivo (desventajas) asociados con ambos procedimientos (Maier, 1967). Puesto que es tanto el trabajo importante que se hace en grupos, es necesario que los miembros de los grupos aprendan a minimizar las desventajas y aprovechar las ventajas de la solución de problemas en grupo.

Fuente: Wilderness Survival se reprodujo de J. William Pfeiffer y John E. Jones, eds., *1976 Annual Handbook for Group Facilitators* (San Diego, California: University Associates, Inc., 1976). Utilizado con permiso. The Group Effectiveness Checklist se basa en las ideas presentadas en I. L. Janis, "Groupthink", *Psychology Today,* noviembre de 1971; N. R. F. Maier, "Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Integrative Function", *Psychological Review* 74 (1967), pp. 239-249.

Instrucciones

1. Lea las instrucciones y llene la Wilderness Survival Worksheet (Hoja de trabajo de supervivencia en la selva).
2. Forme grupos de cinco a siete personas.
3. En grupos, lea las instrucciones y llene la forma Wilderness Survival Group Consensus Task (Tarea de consenso de grupo de supervivencia en la selva).
4. Calcule sus calificaciones con las instrucciones de la Wilderness Survival Scoring Sheet (Hoja de calificación de supervivencia en la selva) en las páginas que siguen a este ejercicio).
5. Interprete su calificación.
6. Participe en una discusión en clase.

Parte I: Hoja de trabajo de supervivencia en la selva

Instrucciones: He aquí 12 preguntas relativas a la supervivencia personal en una situación selvática. Su primera tarea es seleccionar *individualmente* la mejor de las tres opciones de cada propuesta. Trate de imaginarse en la situación ilustrada. Suponga que está solo y que tiene un equipo mínimo, excepto donde se especifique otra cosa. La estación es otoño. Los días son cálidos y secos, pero las noches son frías.

Después de terminar la tarea individualmente, volverá a considerar cada pregunta como miembro de un pequeño grupo. Ambas soluciones, la individual y la de grupo, se compararán más tarde con las respuestas "correctas" de un grupo de naturalistas que dan clases de supervivencia en territorio selvático.

	Su respuesta	Respuesta de su grupo	Respuesta del experto
1. Se separó de su grupo y se extravió en un pinar sin senderos. No cuenta con equipo especial de señales. La mejor forma de contactar a sus compañeros es: *a*) Pedir "socorro" a gritos pero en registro bajo. *b*) Aullar o gritar lo más fuerte que pueda. *c*) Silbar fuerte y agudamente.	_____	_____	_____
2. Está usted en "tierra de serpientes". Su mejor acción para evitarlas es: *a*) Hacer mucho ruido con los pies. *b*) Caminar suave y silenciosamente. *c*) Viajar de noche.	_____	_____	_____
3. Tiene hambre y está perdido en territorio silvestre. La mejor regla para determinar qué plantas son comestibles con seguridad (las que usted no reconoce) es: *a*) Probar cualquier cosa que vea que coman las aves. *b*) Comer cualquier cosa excepto plantas con frutos de color rojo brillante. *c*) Poner un poco de la planta en su labio inferior durante cinco minutos; si todo parece bien, probar un poco más.	_____	_____	_____
4. El día se pone caluroso y seco. Usted tiene una cantimplora llena de agua (alrededor de un litro). Lo que debe hacer es: *a*) Racionarla: aproximadamente una taza al día. *b*) No beber sino hasta detenerse por la noche; luego beber lo que piense que necesita. *c*) Beber tanto como crea que necesita cuando lo necesite.	_____	_____	_____
5. Se le acabó el agua; tiene mucha sed. Llega por fin al lecho de un arroyo seco. Su mejor oportunidad de encontrar agua es: *a*) Cavar en cualquier parte del lecho del arroyo. *b*) Extraer raíces de plantas y árboles cerca de la orilla. *c*) Cavar en el lecho del arroyo en la parte saliente de un recodo.	_____	_____	_____
6. Decide salir caminando del territorio silvestre siguiendo una serie de cañadas donde dispone de agua. Se hace de noche. El mejor lugar para acampar es: *a*) Cerca del arroyo en una cañada. *b*) En lo alto del risco. *c*) A la mitad de la ladera.	_____	_____	_____
7. Su lámpara apenas alumbra cuando usted se dispone a regresar a su campamento después de una breve salida en busca de alimentos. Oscurece rápido en el bosque y lo que le rodea le parece desconocido. Lo que debe hacer es: *a*) Volver atrás con rapidez, manteniendo la luz encendida, con la esperanza de que la luz iluminará lo suficiente para distinguir puntos de referencia. *b*) Poner las baterías bajo su axila para calentarlas y luego colocarlas de nuevo en la lámpara. *c*) Encender su lámpara unos segundos, tratar de grabar en su mente lo que vea y repetir el proceso.	_____	_____	_____

8. Una nieve temprana lo confina al interior de su pequeña tienda. Usted dormita con su pequeña estufilla encendida. Hay peligro si la flama es: _____ _____ _____
   a) Amarilla.
   b) Azul.
   c) Roja.

9. Tiene usted que vadear un río de fuertes corrientes en el que se alzan rocas grandes y se ve algo de espuma. Después de elegir con cuidado su punto de cruce, usted debe: _____ _____ _____
   a) Dejarse puestas las botas y la mochila.
   b) Quitarse las botas y la mochila.
   c) Quitarse la mochila, pero dejarse las botas puestas.

10. Con el agua a la cintura en medio de una fuerte corriente, al cruzar el torrente usted debe avanzar de frente hacia: _____ _____ _____
    a) Corriente arriba.
    b) A través de la corriente.
    c) Corriente abajo.

11. Se encuentra rodeado por un anillo de rocas; su única ruta es hacia arriba. El camino es de pura roca musgosa y resbaladiza. Debe tratar de trepar por ella: _____ _____ _____
    a) Descalzo.
    b) Con las botas puestas.
    c) Sin botas pero con los calcetines puestos.

12. Desarmado y sin sospechar lo que podría ocurrir, se da cuenta de que un enorme oso husmea por su campamento. Cuando el oso se alza en dos patas a unos 10 metros de donde usted se encuentra, debe: _____ _____ _____
    a) Correr.
    b) Trepar al árbol más cercano.
    c) Quedarse inmóvil, pero estar listo para retroceder con lentitud.

Calificación individual _____

Tarea de consenso de grupo de supervivencia en la selva

Instrucciones: Acaba usted de llenar una hoja de solución individual de Supervivencia en la selva. Ahora su pequeño grupo tomará una decisión sobre una solución de grupo a los mismos dilemas. Es difícil tomar una decisión por consenso, y tal vez no toda decisión obtendrá la aprobación sin peros de todos. Sin embargo, debe haber una sensación general de apoyo de todos los miembros para tomar una decisión de grupo. No cambie sus respuestas individuales, aunque cambie de idea en la discusión de grupo.

Resultado	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Escala de calificaciones individuales (de baja a alta)			
Promedio de calificaciones individuales			
Calificación de grupo			

Caso

Caso 14.1: *Dilema ético en Bridgestone/Firestone y Ford Motors*

Una investigación indica que en los últimos ocho años han muerto más de 100 personas en accidentes relacionados con los neumáticos Bridgestone/Firestone. La crisis de Bridgestone/Firestone ilustra la forma en que el secreto y las políticas internas de una compañía pudieron relacionarse con algunas de estas muertes. Los abogados, las familias de las víctimas y Bridgestone/Firestone (BF) supieron de los defectos en los neumáticos. No obstante, la verdad se mantuvo oculta por una serie de acuerdos de secreto firmados como parte de transacciones jurídicas de Firestone.

Los abogados sostienen que durante años los ejecutivos de Firestone decidieron mantener sellados los documentos relacionados con problemas de seguridad. Por ejemplo, una demanda legal muestra que más de 1 400 neumáticos fabricados en la planta Bridgestone/Firestone de Wilson, Carolina del Norte, se devolvieron por causa de defectos. Esto fue ocho años antes del retiro de neumáticos del mercado en 2000 por desprendimiento de bandas o cuerdas, o sospecha de tal desprendimiento.

BF retiró 6.5 millones de neumáticos el 9 de agosto de 2000, al aumentar los reportes de accidentes relacionados con las fallas. Ford, BF y la National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA) (Oficina Nacional de Seguridad de Tráfico en Autopistas) investigan la posible causa de que la cuerda se desprenda del neumático, a veces cuando el vehículo corre a altas velocidades.

Problemas graves

No es de sorprender que BF y Ford Motor Company parezcan estar preparándose para defenderse en estos días. Después de reconocer los problemas graves de los neumáticos de Firestone en los vehículos Ford, y a poco tiempo del retiro masivo de neumáticos del mercado con la posibilidad de más retiros, estas compañías están bajo ataque de varias fuerzas diferentes desde distintos frentes.

Primero está el ataque jurídico a ambas empresas. Según se dice, la National Highway Traffic Safety Administration investiga más de 760 quejas sobre neumáticos Firestone en las que se alega relación entre esos neumáticos y docenas de muertes y cientos de lesiones. Algunas de las familias de esas víctimas ya demandaron a Bridgestone/Firestone y/o a Ford por manufacturar y distribuir productos supuestamente defectuosos, y es seguro que habrá más demandas.

En realidad, es probable que la publicidad en torno al retiro de neumáticos genere un drástico aumento de demandas individuales contra las compañías, demandas interpuestas por personas que apenas ahora se dan cuenta de que hay una conexión posible o probable entre los neumáticos y algún accidente automovilístico que hayan tenido.

Ahora que, si bien estos juicios no son de cierto bienvenidos en Ford y BF, con honestidad hay que decir que ambas empresas son con toda probabilidad lo bastante grandes para manejar estas demandas particulares, pues a escala relativa serán pocas. Las grandes compañías como Ford y BF manejan de rutina reclamaciones por productos defectuosos y de modo característico tienen alguna especie de seguro que las ayuda a pagar los costos de litigio y las compensaciones por daños.

Sin embargo, parece que el retiro de neumáticos también generará litigios colectivos contra las dos compañías, y aquí es donde es posible que Ford y BF corran el riesgo de verse muy expuestas. Se supone que algunos de estos juicios potencialmente masivos se encaminan a aumentar el retiro ya iniciado; se dice que otros aducen "alteración emocional" por parte de los conductores preocupados por la posibilidad de accidentarse con sus vehículos o incluso por su valor de reventa.

Desde luego, no todas estas demandas llegarán a juicios. Cuanto más creativa es la teoría jurídica, menos oportunidad hay de que un juez se deje arrastrar por ella. No obstante, es probable que algunos casos lleguen a juicio, y unos cuantos pueden incluso ganarlos grandes acciones colectivas de demanda quejosa.

Tales victorias, con la posibilidad de un fallo de daños punitivos, pueden devastar por completo a cualquiera de las dos empresas. Incluso una negociación en casos que impliquen las quejas colectivas más fuertes puede costar grandes recursos financieros a las empresas.

Peor aún, a las jaquecas jurídicas de estas firmas se añade la de saber que tendrán que gastar millones y millones en honorarios de abogados sólo para librar estos problemas. Y además de los gastos de juicios prolongados, las demandas conllevarán la clase de incertidumbre corporativa que los accionistas y analistas de mercado sencillamente odian, y eso también va a ser una pesada carga para los hombros de los ejecutivos que dirigen a BF y a Ford.

Luego viene la investigación del Congreso. Mientras que el múltiple ataque legal a las compañías se relaciona con su desempeño, obligaciones y responsabilidades del pasado, el Congreso puede representar un papel importante en el cambio que se requerirá en la forma como estas compañías harían negocios en el futuro. En el pasado, el Congreso intervino en favor de las industrias del automóvil y de los neumáticos cuando enfrentaron algunas acciones regulatorias.

Ahora hay un frente regulatorio. Firestone y/o Ford encaran multas potenciales por no retirar los neumáticos

Fuente: Caso preparado por los autores, tomado de Andrew Cohen, "Circling the Rubber Tired Wagon", CBS News, 2 de octubre de 2000; y "CEO of Tire Maker Apologizes", 7 de septiembre de 2000, www.newsnet5.com.

antes, y luego les esperan multas potenciales por ocultar documentos. Y si bien Joan Claybrook, ex directora de NHTSA, señaló con astucia en el *New York Times* que esas multas y castigos son una gota en el cubo comparadas con lo que ganan las empresas, el problema regulatorio real para Ford y Firestone puede aparecer en el camino, al verse obligadas a hacer más retiros y recibir advertencias de seguridad por un organismo encolerizado por las acciones y reacciones de estas compañías.

Estos retiros y advertencias adicionales pueden afectar y afectarán obviamente las ventas de todos los neumáticos de Firestone, y tal vez por igual a los productos automotrices de Ford, lo cual significa menos ganancias para que las dos compañías trabajen al tiempo que libran sus batallas jurídicas y políticas mencionadas.

Por último, está la carta comodín en todo esto: la posibilidad de acusaciones penales lanzadas en Venezuela contra los funcionarios corporativos o encargados claves de decisiones de Ford y BF. Los abogados de la acusación están al parecer en la cima de una investigación de delito planeada para determinar si podrían sostenerse cargos de homicidio involuntario y/o conspiración por producir neumáticos defectuosos y luego engañar al gobierno y no advertir a los conductores de los peligros de esos neumáticos.

Encargados claves de decisiones

El máximo ejecutivo de la fortificada división de Bridgestone Corp. en EUA ya no dirigirá sus operaciones, notificó el presidente de la compañía con base en Tokio.

Masatoshi Ono, director general y presidente de operaciones en EUA y vicepresidente ejecutivo de Bridgestone Corp., tal vez permanezca en la empresa pero no se ha determinado su función.

El presidente de Bridgestone, Yoichiro Kaizaki, dijo a la revista *Nikkei Business* en una entrevista que discutiría los planes para reestructurar la subsidiaria de EUA con "la persona que asumirá la máxima dirección de Bridgestone/Firestone en el futuro".

La publicación citó a Kaizaki: "Para empezar, renovaremos la más alta dirección de Bridgestone/Firestone y la estructura organizacional de la compañía". La revista publicó también que Kaizaki añadió: "Dejaremos ir al señor Ono".

El vocero de Bridgestone, Ken Kitawaki, insistió el lunes en que la compañía aún no decide qué hará con Ono.

Ono, de 63 años, fue designado director general de BF en 1993, en sustitución de Kaizaki, quien fue ascendido a presidente de Bridgestone Corp. En 1996, Ono recibió también el nombramiento de presidente de la subsidiaria de EUA, con base en Nashville.

Han circulado rumores de la degradación, despido o renuncia de Ono desde agosto, cuando la compañía retiró 6.5 millones de neumáticos ATX, ATX II y Wilderness (Selva), los cuales se relacionaron con accidentes fatales en todo el mundo.

El director general de Ford, Jac Nasser

Jac Nasser, director general de Ford, dijo que los vehículos de su compañía son seguros. "Ésta es una cuestión de neumáticos, no de autos", afirmó, repitiendo la que ha venido a ser la defensa estándar de la compañía.

"Tenemos millones de neumáticos Goodyear en 1995, en las Explorer 1997 —las mismas especificaciones de neumáticos en las mismas condiciones— y no han experimentado estos problemas", dijo.

Sin embargo, la directora de la NHTSA, Sue Bailey, dijo que muchos de los accidentes los causó una combinación de los neumáticos Firestone defectuosos y las características de la Ford Explorer, que, como otros vehículos *sport utility* (deportivos utilitarios), tiene un centro de gravedad más alto que el de un automóvil y es más proclive que éste a volcarse.

"Es sin duda una combinación de situaciones lo que produjo el resultado", dijo ella.

Ralph Nader, abogado del consumidor y candidato presidencial por el Green Party (Partido Verde), dijo que a los funcionarios de Ford y Firestone debería llevárseles a juicio penal.

"Es la clásica cobertura de dos compañías en la mayoría de las situaciones trágicas para las familias e individuos que perdieron la vida en estas colisiones que hubieran podido evitarse", declaró en un pasillo del Capitolio.

Helen Petrauskas, vicepresidenta de ingeniería ambiental y de seguridad de Ford, dijo a la audiencia del Senado que Firestone había insistido en que los problemas del neumático en el extranjero identificados por Ford tenían su causa en problemas del camino y de reparaciones, y en condiciones de manejo desfavorables. En las propias pruebas de Ford no se encontraron cuerdas defectuosas en las versiones estadounidenses de los neumáticos.

En Estados Unidos se ha hablado de legislación y de demandas. En Venezuela, los ejecutivos de Bridgestone/Firestone y de Ford que tomaron decisiones enfrentan una investigación penal. La acusación: homicidio involuntario.

Preguntas:

1. Los ejecutivos que tomaron las decisiones de seguir produciendo los neumáticos (Bridgestone/Firestone) y utilizando vehículos Ford ¿son responsables de participar en una toma de decisiones éticamente incorrecta? Explique.
2. ¿Cómo calificaría usted el tono ético de ocultar legalmente los documentos que revelaban defectos de los neumáticos? ¿Se debe cambiar la ley relativa al ocultamiento de tales documentos?
3. ¿Qué cambios necesitan poner en práctica Bridgestone/Firestone y Ford para eliminar la posibilidad de que se repita el tipo de decisiones provocaron el escándalo del defecto de los neumáticos?

CAPÍTULO QUINCE

Liderazgo

Objetivos de aprendizaje

Después de terminar el capítulo 15, usted podrá:

- **Definir** el término *liderazgo*.
- **Analizar** el método de rasgos para tratar el liderazgo.
- **Describir** dos de los principales métodos de comportamiento del liderazgo.
- **Explicar** qué son los métodos situacionales y describir varios de los métodos importantes.
- **Identificar** varios sustitutos del liderazgo.

El liderazgo ha sido tema de interés, conjetura y análisis desde la época de Platón. En organizaciones de todo el mundo, desde enormes conglomerados hasta pequeños talleres de manufactura por pedido, parte la misma queja: ¿Dónde están los líderes? ¿Quiénes son los mejores líderes? ¿Cuáles son los atributos de los mejores líderes? La medida de la efectividad de la dirección que nadie se cansa de leer y repetir son los resultados logrados.[1]

A lo largo del curso de la historia y del estudio hemos aprendido mucho acerca del liderazgo... y de lo que no lo es. Sin embargo, con todo y los miles de estudios que hay, todavía hay mucho que no sabemos. En este capítulo examinaremos algo de lo que sabemos sobre liderazgo, y proporcionaremos un panorama histórico y contemporáneo conciso del liderazgo. En este proceso nos concentraremos en algunos conceptos muy actuales y de reciente surgimiento, y consideraremos aplicaciones valiosas.

Aunque se han estudiado muchos aspectos del liderazgo, la mayoría de los investigadores organizacionales y de los científicos conductuales dirigen su atención a dos importantes cuestiones del liderazgo: 1) por qué algunos miembros de las organizaciones se convierten en líderes y otros no, y 2) por qué algunos líderes tienen éxito y otros no. Se piensa que ambas cuestiones son importantes porque el liderazgo se considera vital y energético. Se opina que cuando los grupos, equipos u organizaciones tienen éxito su dirección recibe demasiado crédito y que, cuando fracasan, a sus líderes se les achaca demasiada culpa. No obstante, los líderes son importantes y el liderazgo es una variable crucial en la formación de la efectividad organizacional.

¿Qué es el liderazgo?

Con tanto interés en este concepto, cabría suponer que todo mundo está de acuerdo en general sobre lo que constituye el liderazgo. No es el caso, sin embargo, y hay buen número de razones. Cuando Patagonia Incorporated, fabricante líder de ropa de uso al aire libre, y su filial, Lost Arrow Corporation, buscaban un director general, pusieron el siguiente anuncio:

> Compañía de 120 millones de dólares que produce ropa de uso al aire libre, funcional, de alta calidad y ropa sport busca director general capaz de encabezar un grupo en las montañas, bogar en kayak Clase 5 o surfear en Pipeline en febrero. Tiene que ser inmune al desfase horario de los viajes en jet para ser inspiración de empleados y contratistas independientes en todo el mundo;

> y saber de ventas mayoristas, detallistas y por correo en cuatro continentes. Compromiso con el crecimiento lento y el impacto ambiental. Esta empresa de crecimiento lento y grandes utilidades dedica 1 por ciento de sus ventas a controvertidas causas ambientales y sociales. Debe sentirse cómodo trabajando en un ambiente laboral casual en el que las mujeres retienen un considerable número de puestos directivos titulares. Requiere dedicación a la comunicación abierta en toda la organización y nunca, jamás, hacer concesiones en calidad. Se valora la diversidad y el dominio de una lengua extranjera. Si usted ha dirigido con éxito a una compañía más tradicional y cree que hay una mejor forma de dirigir que el deseo de estar entre las 500 empresas exitosas de *Fortune*, envíe su carta y su currículum...[2]

Patagonia buscaba cierta clase de persona que le aportara un comportamiento de liderazgo decisivo, significativo. Las cualidades de liderazgo importantes en una situación pueden ser diferentes de las requeridas en otra.[3] Es improbable que las mismas personas que solicitaran el puesto de director general de Patagonia lo hicieran para un puesto similar en Chase Manhattan Bank, General Mills, Harvard University o el Johns Hopkins Medical Center. La razón es que lo que buscan Chase, General Mills, Harvard y Johns Hopkins en un líder será tan único para ellos como lo fue para Patagonia. El liderazgo no tiene lugar en un vacío. Hay tres variables importantes con las que tiene que lidiar cada líder: 1) las personas a quienes va a dirigir, 2) la tarea que efectúan dichas personas y 3) el ambiente en el que se encuentran ellas y su labor. Como estas tres variables difieren en cada situación, lo que se espera y necesita de un líder será diferente en cada situación.

Esta diferencia entre líderes y situaciones de liderazgo ha dado origen a numerosas definiciones. Algunas se basan en las características del líder, otras en su comportamiento y otras más en productos o resultados finales. Una definición de liderazgo tiene que ser lo bastante amplia para dar acomodo a diferentes teorías, resultados de investigación y aplicaciones. Definimos el **liderazgo** como el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización.[4] Advierta que, como lo especifica esta definición, no se necesita ocupar un puesto formal de líder para ejercer un comportamiento de liderazgo. La función del líder informal puede ser de todo punto tan importante para el éxito de un grupo como la del líder formal.

liderazgo
Uso de la influencia, en un escenario o situación organizacional, que produce efectos significativos y de efecto directo en el logro de objetivos difíciles.

Pese a las diferencias en las definiciones, en las expectativas de liderazgo y en las tres variables significativas que son parte de todas las situaciones de liderazgo (personas, tarea, ambiente), hay algunos aspectos comunes. Por ejemplo, Warren Bennis, que ha dedicado décadas a investigar temas de liderazgo, concluye que prácticamente todos los líderes de grupos eficientes comparten cuatro características:

1. Le dan dirección y significado a la gente que dirigen. Esto quiere decir que le recuerdan a las personas lo que es importante y por qué constituye una gran diferencia lo que hacen.
2. Generan confianza.
3. Favorecen la acción y la aceptación de riesgos. Es decir, son proactivos y, para lograr el éxito, están dispuestos a correr el riesgo de fracasar.
4. Son proveedores de esperanza. Tanto en formas tangibles como simbólicas, refuerzan la convicción de que se alcanzará el éxito.[5]

El recuadro de Encuentro organizacional que aparece más adelante ilustra que la persona menos pensada puede desplegar liderazgo. Como ahí se ilustra, algunos individuos poseen características obvias tan atractivas para otros que se les considera líderes aunque no traten de dirigir.

¿Es importante el liderazgo?

Líderes como Jim Goodnight, de SAS, son importantes en resultados finales como el desempeño, el logro de objetivos, y el crecimiento y desarrollo individuales. Sin embargo, son un tanto ambiguos el comportamiento específico y los procesos de los líderes para mejorar el desempeño o lograr metas.

UN LÍDER INESPERADO

Un interesante tipo de líder que aportó dirección, generó confianza, corrió riesgos y fue un modelo para fomentar la esperanza es el protagonista de la película *Rudy*. La cinta es una historia verídica acerca de un jugador de futbol americano que tenía el anhelo de ingresar en la Universidad de Notre Dame y figurar en su equipo. Rudy parecía destinado a seguir el camino de su padre y hermano en una planta de fundición de acero. Quienquiera que lo viera como futbolista sólo veía a un individuo pequeño, lento y ligero; Rudy tenía pocas dotes de futbolista y tampoco era buen estudiante. Jugar futbol americano en Notre Dame tal vez fuera un sueño pero no una realidad, con los rigurosos requisitos académicos de ingreso, ni con la fama nacional del poderío de su equipo de futbol americano.

Uno de los amigos de Rudy murió en un accidente en la fundidora de acero, y esto impulsó al muchacho a viajar a South Bend, Indiana. Rudy descubrió que no llenaba los requisitos académicos, así que asistió a otra escuela para estudiar con afán y mejorar sus calificaciones. Un sacerdote le daba consejos y lo alentó en cierta medida, lo que a la larga dio resultado. Rudy fue admitido en Notre Dame como novato juvenil.

Rudy se convirtió por fin en miembro del conjunto de entrenamiento de Notre Dame. Se entrenó con ahínco y se ganó el respeto de los jugadores titulares del equipo de la universidad. Su determinación, actitud y espíritu indomable sirvieron de ejemplo de nunca darse por vencido. Por fin, el entrenador de Notre Dame, Dan Devine, en la última jugada del último juego del año veterano de Rudy decidió ponerlo a jugar. El equipo de Notre Dame y el estadio entero vibraron de emoción cuando Rudy hizo la jugada precisa que puso fin al juego. Rudy salió en hombros y entre los vítores de sus coequiperos de Notre Dame.

Rudy compartía las características de los líderes efectivos a pesar de sus limitaciones atléticas. El equipo de futbol americano de "luchadores irlandeses" de Notre Dame hubo de aceptar a Rudy como un líder. Su espíritu, automotivación, persistencia, pasión y ética de trabajo se convirtieron en modelos para atletas superiores. El equipo respetaría a Rudy no por su capacidad para el futbol, sino porque nunca se rendía y trabajaba con más empeño que nadie.

Son modestas las evidencias empíricas de la magnitud de los efectos del liderazgo en el desempeño. Se citan varias razones para explicar estos efectos modestos.[6] En primer lugar, los seleccionados como líderes son similares en antecedentes, experiencia y aptitudes. Esta semejanza reduce la gama de características que muestran los líderes. Como segunda razón, los líderes no tienen, ni siquiera en los más altos niveles, un control unilateral de los recursos. Las decisiones importantes requieren aprobación, revisión y aplicación de las modificaciones que otros sugieren. Un tercer aspecto es que el líder no controla muchos factores. Los mercados laborales, los factores ambientales y las políticas están a menudo fuera del control directo de un líder. Los factores externos pueden ser arrolladores e incontrolables, no importa cuán astuto, perspicaz e influyente pueda ser un líder.

Al cabo de años, los investigadores siguen encontrando sólo un modesto efecto del liderazgo en el desempeño. En un estudio de 167 empresas en 13 ramos a lo largo de un periodo de 20 años resultó que el factor administración (una combinación de liderazgo y capacidad administrativa) tuvo un efecto limitado en las ventas, utilidades y márgenes de utilidades.[7] El análisis repetido de los mismos datos dio por resultado que el liderazgo daba cuenta de más varianza en el desempeño que muchas otras de las variables estudiadas; sin embargo, la mayor parte de la varianza quedó sin explicación.[8]

Manz y Sims apuntan con claridad a otra corriente de pensamiento que destaca la sustitución de los "jefes" por equipos de empleados que fungen como sus propios jefes.[9] Se denomina al concepto de diversas maneras, como *equipos autodirigidos*, *equipos con facultamiento* y *grupos de trabajo autónomos*. Manz y Sims describen también a los "superlíderes", individuos que dirigen a otros para que se dirijan a sí mismos hacia niveles más altos de desempeño.

Los equipos descritos por Manz y Sims tal vez no tengan jefes, pero tienen líderes. Como dicen estos investigadores organizacionales, "No hay equipo exitoso sin liderazgo". Algunas veces los líderes de equipo surgen, y otras, se les designa. Se les puede llamar coordinador, facilitador o entrenador. Ejercen influencia desde un puesto de respeto o experiencia que los demás miembros del equipo aceptan. El recuadro siguiente de Encuentro organizacional muestra que algunas compañías trabajan con empeño en la preparación de líderes para el futuro.

¿DÓNDE ESTÁN LOS LÍDERES?

Johnson & Johnson (J&J) tiene más de 200 unidades operativas distintas, a la cabeza de la mayoría de las cuales figura un presidente o un director administrativo. Esto le da a cada líder un grado significativo de autonomía operativa. J&J está orgullosa de su largo historial de preparación de líderes desde el interior de la empresa.

IBM es otra compañía destacada por desarrollar talento de alto liderazgo. Se emplean mucho tiempo y gran cantidad de recursos en la capacitación de liderazgo. IBM gasta más de 1 000 millones de dólares anuales en capacitación y desarrollo de liderazgo.

J&J e IBM empataron por el primer lugar en *Chief Executive* en cooperación con la lista de calificación de Hewitt Associates de las principales compañías en mejoramiento y desarrollo del liderazgo. Estos líderes en desarrollo de liderazgo creen que nunca se tienen suficientes líderes y fuerza formativa. Desarrollar y perpetuar líderes internos es una importante estrategia y compromiso para ambas empresas.

Algunas de las otras empresas principales destacadas en desarrollo de liderazgo son General Mills, PepsiCo, Procter & Gamble, Southwest Airlines, Pitney Bowes, Colgate-Palmolive y Medtronic. Las principales compañías ganaron sus lugares por las evaluaciones de un panel de jueces, los datos de desempeño financiero y la información autorreportada que agregó Hewitt Associates.

Las principales firmas en liderazgo comparan los criterios de sus prácticas con los de otras empresas. Desarrollar líderes continuamente y retenerlos es parte de los valores que promueven compañías del tipo de J&J. Preparar a la siguiente oleada de líderes es el "lema" de estas empresas de máximo nivel.

Fuentes: Adaptado de Leah Nathans Spiro, octubre de 2003, "In Search of Leaders", *CEO Magazine*, pp. 24-31; y de John M. Ivancevich y William Lidwell, *Guidelines for Excellence in Management* (Cincinnati, Ohio: South-Western 2004).

Métodos de rasgos

El pensamiento y análisis del liderazgo evolucionó al paso de los años de un método basado en los rasgos al concepto de equipos sin jefes. Para examinar los diversos puntos de vista del liderazgo es necesario remontarse a algunos fundamentos históricos de varios métodos. Algunas de esas bases se consideran hoy un tanto simplistas. Por otra parte, algunos fundamentos son tan complejos que los practicantes les confieren poco valor.

Gran parte del análisis y de la investigación iniciales sobre liderazgo se encaminó a identificar los rasgos intelectuales, emocionales y físicos, así como otras cualidades personales de los líderes eficaces. En grado considerable, el componente de pruebas de personal de la administración científica apoyaba esta **teoría de rasgos del liderazgo**.[10] Además de estudiarlos por medio de pruebas, se examinaron los rasgos de los líderes mediante la observación del comportamiento en situaciones de grupo, por elección de asociados (votación), por nominación o calificación de observadores y por análisis de datos biográficos.

teoría de rasgos del liderazgo
Identificación de características específicas (físicas, mentales, de personalidad) asociadas con el éxito del liderazgo. La teoría se basa en la investigación que relaciona diversos rasgos con ciertos criterios de éxito.

Inteligencia

En una revisión de 33 estudios, Ralph Stogdill descubrió que los líderes eran más inteligentes que los seguidores.[11] Un resultado significativo fue que las diferencias extremas de inteligencia entre líderes y seguidores pueden ser disfuncionales. Por ejemplo, un líder con un CI (coeficiente de inteligencia) relativamente alto que trate de influir en un grupo cuyos miembros tienen CI promedio puede ser incapaz de entender por qué los miembros no comprenden el problema. Además, tal líder puede tener dificultades para comunicar ideas y políticas.

Personalidad

Edwin Ghiselli informó de varios rasgos de personalidad asociados con la efectividad del líder.[12] Por ejemplo, encontró que la capacidad de iniciar una acción de manera independiente se relacionaba con el nivel del sujeto en la organización. Cuanto más alto ascendía la persona en la organización, más importancia adquiría este rasgo. Ghiselli descubrió también que el aplomo se relacionaba con la posición jerárquica en la organización. Por último, observó que las personas que mostraban individualidad eran los líderes más efectivos.

FIGURA 15.1 **Rasgos asociados con la efectividad en el liderazgo**

Fuente: Adaptado de Bernard M. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership* (Nueva York: Free Press, 1982), pp. 75-76.

Inteligencia	Personalidad	Capacidades
Juicio	Adaptación	Capacidad para conseguir cooperación
Carácter decisivo	Viveza	Carácter cooperativo
Conocimiento	Creatividad	Popularidad y prestigio
Elocuencia	Integridad personal	Sociabilidad (habilidades interpersonales)
	Confianza en sí mismo(a)	Participación
	Equilibrio y control emocional	Tacto, diplomacia
	Independencia (inconformidad)	

Características físicas

Los estudios de la relación entre el liderazgo eficaz y las características físicas, como edad, estatura, peso y apariencia arrojan resultados contradictorios. Ser más alto y pesado que el promedio del grupo sin duda no es una ventaja para lograr una posición de líder. Sin embargo, hay organizaciones que creen que se necesita una persona físicamente grande para obtener la aquiescencia de los seguidores. Esta idea se apoya marcadamente en el poder coercitivo. No obstante, Truman, Gandhi, Napoleón y Stalin son ejemplos de individuos de baja estatura que ascendieron a poderosas posiciones de liderazgo.

Capacidad supervisora

A partir de las calificaciones de desempeño de los líderes, Ghiselli encontró una relación positiva entre la capacidad supervisora y el nivel en la jerarquía organizacional.[13] La capacidad del supervisor se define como la "utilización eficiente de cualesquiera prácticas supervisivas que resulten indicadas por los requerimientos particulares de la situación".[14] De nueva cuenta, se necesita una medición válida del concepto, y encontrar tal precisión es todavía un difícil problema.

En la ilustración de caso 15.1 se resumen varios de los más investigados rasgos de los líderes (los que con mayor probabilidad caracterizan a los líderes de éxito). En algunos estudios se reporta que estos rasgos contribuyen al éxito del liderazgo. Con todo, el éxito en el liderazgo no es primordialmente ni por completo función de estos ni de otros rasgos.

Aunque en algunos estudios los rasgos como los de la figura 15.1 han distinguido a los líderes eficaces de los ineficaces, los resultados de la investigación son aún contradictorios por varias razones. Primero, es interminable la lista de los rasgos potencialmente importantes. Cada año se agregan nuevos rasgos, como el signo bajo el cual nace una persona, su estilo caligráfico y su lugar ordinal de nacimiento, a la personalidad, características físicas e inteligencia. Esta continua "adición" genera más confusión para identificar los rasgos de liderazgo. Segundo, las puntuaciones de pruebas de rasgo no predicen de manera uniforme la efectividad del líder. Los rasgos del liderazgo no operan de manera aislada sino en combinación para influir en los seguidores. Esta interacción influye en la relación líder-seguidor. Tercero, los patrones del comportamiento eficiente dependen en gran medida de la situación: el comportamiento de liderazgo eficaz en un banco puede ser ineficaz en un laboratorio. Por último, el método de rasgo no explica lo que hace el líder efectivo en el trabajo. Se necesitan observaciones que describan el comportamiento de los líderes efectivos e inefectivos.

A pesar de sus limitaciones, el método de rasgos no es por completo inválido. Kirkpatrick y Locke encuentran evidencia de que los líderes eficaces son diferentes de otras personas.[15] Su revisión de la bibliografía señala que el impulso, motivación, ambición, honestidad, integridad y confianza en sí mismo son rasgos claves de liderazgo. Kirkpatrick y Locke creen que los líderes no tienen que ser grandes intelectos para tener éxito. Sin embargo, los líderes sí necesitan la "materia precisa", los rasgos debidos, para tener buena oportunidad de ser eficientes.

Modelos conductuales

En los años cuarenta, los investigadores empezaron a explorar la idea de que la forma como actúa una persona determina su efectividad de liderazgo. En vez de buscar rasgos, esos investigadores examinaban los comportamientos de líder y su efecto en el desempeño y satisfacción de los seguidores.

Liderazgo centrado en el empleo y en el empleado

En 1947, Rensis Likert empezó a estudiar cómo manejar mejor los esfuerzos de los individuos para lograr los objetivos deseados de desempeño y satisfacción. El propósito de la mayor parte de esta investigación del liderazgo, inspirada en Likert, en la University of Michigan (UM) era descubrir los principios y métodos del liderazgo efectivo. Entre los criterios de efectividad aplicados en muchos estudios estaban:

Productividad por hora de trabajo, u otras medidas semejantes del éxito de la organización en el logro de sus metas de producción.

Satisfacción en el trabajo de los miembros de la organización.

Los índices de rotación, ausentismo y resentimiento.

Costos.

Pérdidas por abandono de proyectos.

Motivación de empleados y directivos.

Indicador de la administración

AUMENTO DE COMPORTAMIENTOS CENTRADOS EN EL CLIENTE

Los administradores pueden aumentar en diversas formas los comportamientos centrados en el empleado. Algunas posibilidades son:

1. Siempre que sea posible, elija recompensas y no castigos para reforzar y modificar comportamientos de sus subordinados.
2. Mantenga las líneas de comunicación abiertas en todo momento. Comparta la información de manera que contribuya a crear y mantener la confianza.
3. Escuche. Los empleados necesitan y desean sentir que lo que tienen que decir es importante.
4. Trate de obtener resultados positivos para sus subordinados (por ejemplo, bonos, asignaciones atractivas, tiempo libre).
5. Cuando sea posible, brinde a los empleados oportunidades de lograr objetivos de carrera personales.
6. No tema admitir errores. Esto no sólo demuestra a los empleados que usted es humano, sino contribuye a crear un ambiente de mayor apoyo.

Los estudios se llevaron a cabo en una amplia variedad de organizaciones: farmacéuticas, de electrónica, alimentos, maquinaria pesada, seguros, petróleo, servicios públicos, hospitales, bancos y oficinas gubernamentales. Se obtuvieron datos de miles de empleados que desempeñaban diferentes tareas, desde labores no especializadas hasta investigación y desarrollo de alta capacitación.

Con entrevistas a líderes y seguidores, los investigadores identificaron dos estilos distintos de liderazgo: *centrado en el empleo* y *centrado en el empleado*. El **líder centrado en el empleo** se concentra en llevar a cabo la tarea y aplica estrecha supervisión para que los subordinados desempeñen sus labores según procedimientos específicos.

El **líder centrado en el empleado** se concentra en las personas que hacen el trabajo y cree en la delegación de la toma de decisiones y la ayuda a los empleados para que satisfagan sus necesidades, en un ambiente que los apoye. El líder centrado en el empleado se interesa por el progreso, crecimiento y logro personales de sus seguidores. Estos líderes fomentan el desarrollo individual y de grupo con la expectativa de que a ello seguirá de manera natural el desempeño laboral eficiente.

La iniciación de estructura y la consideración

líder centrado en el empleo
Se concentra en animar a los empleados a llevar a cabo la tarea y aplica estrecha supervisión para que hagan sus tareas según procedimientos aceptables y oportunos.

Uno de los programas de investigación de liderazgo más significativos después de la Segunda Guerra Mundial fue el encabezado por Edwin Fleishman y sus colaboradores en Ohio State University (OSU). Este importante programa arrojó una teoría de liderazgo de dos factores.[16] En una serie de estudios se aislaron dos factores de liderazgo: *iniciación de estructura* y *consideración*. La **iniciación de estructura** designa un comportamiento con el cual el líder organiza y define las relaciones en el grupo, tiende a establecer patrones y canales de comunicación bien definidos, y enuncia formas de ejecución del trabajo. El líder con una alta tendencia de iniciación de estructura se concentra en metas y resultados. La **consideración** se refiere al

líder centrado en el empleado
Se concentra en hacer que las personas lleven a cabo el trabajo y cree en delegar la toma de decisiones y ayudar a los empleados a satisfacer sus necesidades, en un ambiente laboral de apoyo.

iniciación de estructura
Designa un comportamiento en el que el líder organiza y define las relaciones en el grupo, tiende a establecer patrones y canales de comunicación bien definidos, y enuncia formas de ejecución del trabajo.

consideración
Se refiere al comportamiento de amistad, confianza mutua, respeto, calidez y empatía entre líder y seguidores.

comportamiento que indica amistad, confianza mutua, respeto, calidez y empatía entre líder y seguidores. El líder con un alto panorama de consideración apoya la comunicación abierta y la participación.

Estas dimensiones se miden con dos cuestionarios separados. El Cuestionario de Opinión del Liderazgo (COL) evalúa cómo piensan los líderes que se comportan en funciones de liderazgo. El Cuestionario de Descripción del Comportamiento de Liderazgo (CDCL) mide la percepción de los subordinados, los colegas o los superiores.

La premisa original de los investigadores de OSU era que un alto grado de consideración y uno de iniciación de estructura (Alto-Alto) era lo más conveniente. Puesto que la investigación original se emprendió para crear el cuestionario, se emprendieron numerosos estudios de la relación entre estas dos dimensiones de liderazgo y diversos criterios de efectividad. En un estudio en International Harvester, los investigadores encontraron algunas interacciones más complejas de estas dos dimensiones. Los supervisores que obtuvieron alta puntuación en iniciación de estructura no sólo tenían altas calificaciones de aptitud dadas por sus superiores, sino también más resentimientos de empleado. Una puntuación de consideración alta se relacionaba con puntuaciones de aptitud más bajas y mejor asistencia.[17]

Se critica la teoría de comportamiento personal de OSU por su simplicidad (sólo tiene dos dimensiones de liderazgo), la poca o nula posibilidad de generalizarla y porque se basa en respuestas a cuestionarios para medir la efectividad de liderazgo. Los investigadores organizacionales advierten contra el apoyo en medidas de cuestionario de factores de iniciación de liderazgo. Un argumento convincente es que cuando los calificadores conocen el desempeño de un líder, sus calificaciones del desempeño pueden manifestar distorsiones considerables. De aquí que las correlaciones entre el desempeño pasado y el comportamiento calificado pueden reflejar distorsiones inducidas por el desempeño en las puntuaciones de comportamiento, así como efectos causales reales del comportamiento pasado en el desempeño.[18]

Por qué los métodos de rasgos y comportamiento son insuficientes

Los planteamientos de rasgos y de comportamiento del liderazgo nos ayudan a entender mejor la dinámica de las situaciones de liderazgo. Los métodos de rasgo consideran características personales del líder que pueden ser importantes para alcanzar el éxito en una función de liderazgo. No hay duda de que ciertas características pueden ser útiles, incluso esenciales, en algunas situaciones. Sin embargo, estas mismas características pueden no ser importantes, e incluso ser inconvenientes, en otras. De igual manera, los métodos de comportamiento especifican qué clases de comportamiento de líder son tal vez importantes en algunas situaciones, pero quizás también sean irrelevantes o nocivos en otras. Los comportamientos de iniciación de estructura por parte del líder, por ejemplo, pueden ser cruciales para la terminación exitosa de la tarea en algunas situaciones; en otras, donde los trabajadores saben exactamente lo que tiene que hacerse, tales comportamientos pueden perjudicar el desempeño y satisfacción del empleado.

Al comienzo del capítulo sugerimos que los líderes necesitan lidiar con tres variables importantes: las personas a quienes dirigen, la tarea que se hace y el ambiente en el que se opera. Los métodos de rasgo y de comportamiento no toman en cuenta esta interacción entre personas, tarea y ambientes. Las tres variables son parte importante de la situación de liderazgo, aunque los métodos de rasgo y comportamiento no toman en cuenta las consideraciones de tarea y ambiente.

Modelos situacionales

Cuando la búsqueda del "mejor" conjunto no logró revelar una mezcla y estilo de liderazgo eficiente para todas las situaciones, se desarrollaron las **teorías situacionales de liderazgo**, que sostienen que la efectividad del líder es una función de diversos aspectos de la situación de liderazgo. Se han propuesto y estudiado varios métodos situacionales. Examinaremos algunos de los más importantes.

teorías situacionales de liderazgo
Modelo de liderazgo que afirma que los líderes entienden su propio comportamiento.

Según los resultados no concluyentes y contradictorios de gran parte de la investigación inicial de rasgo y comportamiento, los interesados en el liderazgo comenzaron a estudiar más de cerca el significado de la situación. A medida que se reconoció la importancia de los factores situacionales, la investigación del liderazgo se hizo más sistemática y aparecieron los modelos situacionales del liderazgo en la bibliografía. Cada modelo tiene sus defensores, y cada uno trata de identificar los comportamientos de líder más apropiados para una serie de situaciones de liderazgo. Asimismo, cada modelo intenta identificar los patrones o interacciones de situación de líder para un liderazgo eficaz.

Modelo de liderazgo de contingencia de Fiedler

Indicador de la administración

ACCIONES DE LIDERAZGO PARA CAMBIAR SITUACIONES

Para modificar relaciones líder-miembro:
- Solicite personas particulares para que trabajen en el grupo.
- Efectúe transferencias de subordinados particulares para que salgan de la unidad.
- Ofrézcase de voluntario(a) para dirigir a subordinados difíciles o problemáticos.

Para modificar la estructura de la tarea:
- Siempre que sea posible, lleve tareas o problemas nuevos o desacostumbrados al grupo (menos estructura).
- Divida las tareas en subtareas más pequeñas que puedan estructurarse más (más estructura).

Para modificar el poder del puesto:
- Muestre a los subordinados quién manda ejerciendo por completo la autoridad que usted tiene.
- Asegúrese de que la información al grupo se canalice a través de usted.
- Deje que los subordinados participen en la planeación y toma de decisiones (disminución de poder).

Fiedler[19] desarrolló el modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo, en el que afirma que el desempeño de los grupos depende de la interacción entre el estilo del liderazgo y el carácter favorable de la situación. El estilo de liderazgo se mide por medio de la *Escala de colaborador menos preferido* (ECMP), instrumento elaborado por Fiedler que evalúa el grado de sentimientos positivos o negativos de una persona hacia alguien con quien menos le gusta trabajar. Se piensa que las bajas puntuaciones en la ECMP reflejan un estilo de liderazgo estructurante *orientado a la tarea* o controlador. Las altas puntuaciones se asocian con un estilo de liderazgo considerado *orientado a la relación* o pasivo.

Fiedler propone tres factores que determinan cuán favorable es el ambiente de un líder o el carácter de la situación. Las **relaciones líder-miembro** se refieren al grado de confianza y respeto de los seguidores hacia su líder. Este es el factor más importante. La **estructura de la tarea** es el segundo factor más importante y se refiere a la medida en que están estructuradas las tareas que llevan a cabo los seguidores. Es decir, ¿se especifica y conoce con claridad lo que se supone que han de hacer los seguidores, cómo hay que hacerlo y qué opciones de decisión tienen (alta estructura)? ¿O son poco claros, ambiguos e inespecificables estos factores (baja estructura)? El **poder del puesto** es el factor final y se refiere al poder inherente al puesto o posición de liderazgo. En general, mayor autoridad equivale a mayor poder del puesto.

Juntos, estos tres factores determinan qué tan favorable es la situación para el líder. Las buenas relaciones líder-miembro, la alta estructura de tarea y un fuerte poder de puesto constituyen la situación más favorable. Las malas relaciones, el bajo grado de estructura y un débil poder de puesto representan la situación menos favorable. En la figura 15.2 se presentan los diversos grados de carácter favorable y el estilo de liderazgo apropiado correspondiente.

relaciones líder-miembro
Factor en el modelo de contingencia de Fiedler que se refiere al grado de confianza y respeto de los seguidores hacia el líder.

Fiedler afirma que un estilo permisivo, más indulgente (orientado a la relación), es mejor cuando la situación es moderadamente favorable o desfavorable. De este modo, si un líder agrada moderadamente y posee cierto poder, y las tareas de sus subordinados son un tanto vagas, el estilo necesario para lograr los mejores resultados es el orientado a la relación. En cambio, cuando la situación es muy favorable o desfavorable, un método orientado a la tarea produce en general el desempeño deseado. Fiedler basa sus conclusiones relativas a la relación entre el estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación en más de dos décadas de investigación en ámbitos de negocios, educativos y militares.[20] El recuadro de Indicador de la administración sugiere varios pasos que pueden seguir los líderes para modificar diversas situaciones.

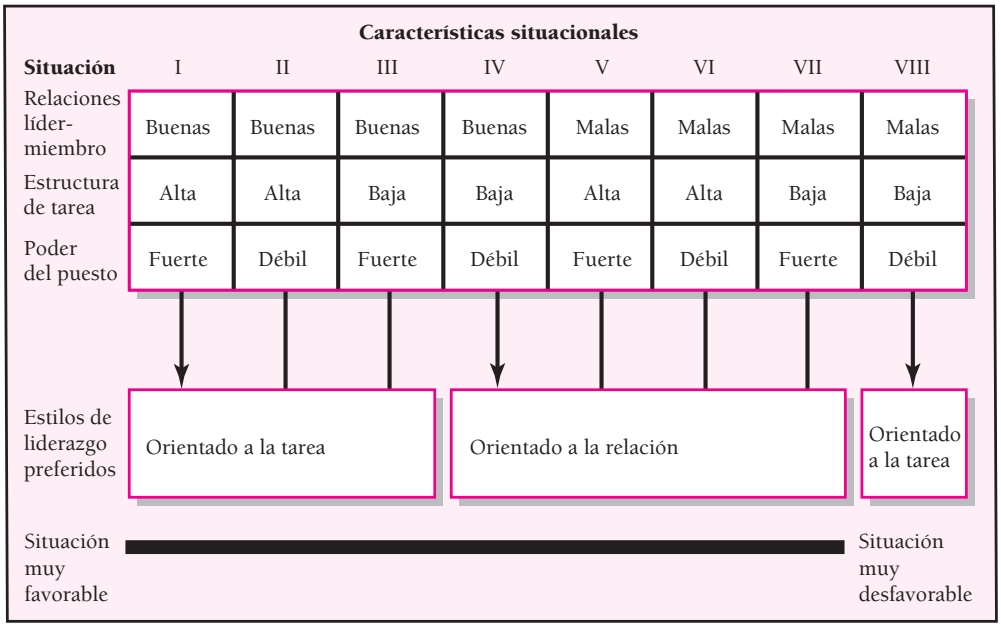


FIGURA 15.2 **Resumen de las variables de situación de Fiedler y sus estilos de liderazgo preferidos**

estructura de tarea
Factor en el modelo de contingencia de Fiedler que se refiere a cómo está estructurada la tarea en relación con los requisitos, opciones de solución de problemas y retroalimentación sobre la corrección con que se efectuó la tarea.

poder del puesto
Factor en el modelo de contingencia de Fiedler que se refiere al poder inherente a la posición de liderazgo.

Fiedler no es muy optimista en cuanto a capacitar con éxito a los líderes para que cambien su estilo de liderazgo. En consecuencia, confía más en el cambio del carácter favorable de la situación. Para hacer esto, un primer paso recomendado por Fiedler es determinar si los líderes se orientan a la tarea o a la relación. En seguida, la organización necesita diagnosticar y clasificar el carácter favorable de la situación de sus puestos de liderazgo. Por último, la organización tiene que seleccionar la mejor estrategia para aumentar la efectividad. Si se opta por la capacitación de liderazgo hay que dedicar especial atención a enseñar a los participantes a modificar los ambientes y sus tareas para adecuar sus estilos de liderazgo. Es decir, se debe capacitar a los líderes para que cambien sus situaciones de liderazgo. Fiedler cree que un estilo de líder, orientado ya sea a la relación o a la tarea, es fijo o perdurable. Por consiguiente, recomienda alterar la situación para que se ajuste al estilo del líder. Fiedler sugiere que, cuando los líderes reconozcan las situaciones en las que son más exitosos, pueden empezar a modificar sus propias situaciones.

Crítica al modelo de contingencia de Fiedler

El modelo y la investigación de Fiedler han suscitado apoyo lo mismo que críticas.[21] Algunos investigadores llaman la atención sobre la discutible medición de la Escala de Colaborador Menos Preferido (ECMP), que consideran de baja confiabilidad y validez. Otros critican que las variables de Fiedler no se definan con precisión. Por ejemplo, ¿en qué punto una tarea "estructurada" se convierte en "inestructurada"? Y aún hay a quien le parece que el modelo es defectuoso porque admite fácilmente resultados que no lo sustentan.

A pesar de sus defensores y detractores, el modelo de contingencia de Fiedler ha hecho aportaciones significativas al estudio y aplicación de los principios de liderazgo. Fiedler llamó la atención directa a la naturaleza situacional del liderazgo. Su punto de vista del liderazgo estimuló numerosos estudios de investigación y un muy necesario debate de la dinámica del comportamiento del líder. Sin duda, Fiedler ha tenido una de las intervenciones más destacadas en el fomento del estudio científico del liderazgo en escenarios de trabajo; señaló el camino y despertó en otros una incómoda conciencia de las complejidades del proceso de liderazgo.

Modelo de liderazgo de Vroom-Jago

Victor Vroom y Philip Yetton crearon al principio un modelo de toma de decisiones de liderazgo que indicaba las situaciones en las que serían apropiados diversos grados de toma de decisiones participativa.[22] A diferencia del trabajo de Fiedler sobre liderazgo, Vroom y Yetton trataban de proveer un modelo normativo útil para que un líder tomase decisiones. El término *normativo* se refiere a que el modelo provee normas o pautas de las que se pueden servir los líderes para tratar situaciones de toma de decisión. Su método suponía que ningún estilo de liderazgo por sí solo era apropiado; en cambio, el líder tiene que ser lo bastante flexible para cambiar de estilos de liderazgo y ajustarse a situaciones específicas. Al desarrollar el modelo, Vroom y Yetton formularon estos supuestos.

1. El modelo debe servir a los directores para determinar los estilos de liderazgo que deben emplear en diversas situaciones.
2. No hay un estilo único aplicable a todas las situaciones.
3. El centro de atención debe ser el problema y la situación en la que ocurre el problema.
4. El estilo de liderazgo aplicado en una situación no debe limitar los estilos empleados en otras situaciones.
5. Varios procesos sociales influyen en el grado de participación de los subordinados en la solución de problemas.

modelo de liderazgo de Vroom-Jago
Modelo de liderazgo que especifica los procedimientos de toma de decisiones de liderazgo más eficaces en cada una de varias situaciones diferentes. Dos de los estilos de liderazgo propuestos son autocráticos (AI y AII); dos son consultivos (CI y CII); y uno se orienta a las decisiones conjuntas (decisiones tomadas por el líder y el grupo, GII).

Al cabo de varios años de investigación y aplicación, Vroom y Jago revisaron el modelo original para mejorar aún más su precisión.[23] Para entender el **modelo de liderazgo de Vroom-Jago** es importante considerar tres de sus componentes críticos: 1) la especificación de los criterios por los cuales se juzga la efectividad de la decisión, 2) un marco para describir los comportamientos o estilos específicos de líder y 3) las variables de diagnóstico claves que describen importantes aspectos de la situación de liderazgo.

Efectividad de la decisión

calidad de la decisión
Importante criterio en el modelo de Vroom-Jago que se refiere a los aspectos objetivos de una decisión que influyen en el desempeño de los subordinados aparte de cualquier efecto directo en la motivación.

La selección del proceso apropiado de toma de decisiones comprende dos criterios de efectividad de decisiones: la calidad de la decisión y el compromiso del subordinado. La **calidad de la decisión** se refiere al grado en que la decisión afecta el desempeño. Por ejemplo, decidir si las rayas del estacionamiento de empleados se han de pintar de amarillo o blanco requiere baja calidad de decisión porque tiene poco o ningún efecto en el desempeño laboral. Por otro lado, determinar las metas de producción requiere una alta calidad de decisión. El compromiso del subordinado se refiere a qué tan importante es que los subordinados se comprometan o acepten la decisión a fin de que se instrumente con éxito. Decidir el color de pintura del estacionamiento no requiere en realidad del compromiso del empleado para que se lleve a cabo con éxito; queda igual de claro que determinar las metas de producción requiere el compromiso del empleado para alcanzarlas.

Además de las consideraciones de calidad y compromiso, en la efectividad de la decisión influyen consideraciones de tiempo. Una decisión no es eficiente, sin importar la calidad y el compromiso, si se requiere demasiado tiempo para tomarla. Incluso una decisión que se toma con relativa rapidez, si es decisión participativa que comprende a varias personas, puede ser costosa en términos del tiempo total invertido. De este modo, para una decisión que se toma en una junta de 15 miembros de departamento y a su director, y que tarda dos horas, en realidad se utilizaron 32 horas. En términos de la efectividad organizacional general, esto representa un mayor costo de oportunidad del justificable.

FIGURA 15.3 **Estilos de decisión de Vroom-Jago**

Nivel individual	Nivel de grupo
AI. Usted solo resuelve el problema o toma la decisión con la información de que dispone en ese momento.	**AI.** Usted solo resuelve el problema o toma la decisión con la información de que dispone en ese momento.
AII. Usted obtiene cualquier información necesaria del subordinado y luego decide solo la solución. La función desempeñada por su subordinado en la decisión es a todas luces proveer información específica a requerimiento de usted.	**AII.** Usted obtiene la información necesaria de los subordinados y luego decide solo la solución. La función desempeñada por sus subordinados en la decisión es sin duda proveer información específica a requerimiento de usted.
CI. Usted comparte el problema con el subordinado correspondiente, y obtiene de él ideas y sugerencias. Luego, *usted* toma la decisión, que puede reflejar o no la influencia de su subordinado.	**CI.** Usted comparte el problema con los subordinados correspondientes individualmente, y obtiene sus ideas y sugerencias sin unirlas como conjunto. Luego *usted* toma la decisión, que puede o no reflejar la influencia de sus subordinados.
GI. Usted comparte el problema con uno de sus subordinados, y juntos lo analizan y llegan a una solución mutuamente satisfactoria en una atmósfera de intercambio libre y abierto de información e ideas.	**CII.** Usted comparte el problema con sus subordinados en una junta de grupo. En esta junta usted obtiene sus ideas y sugerencias. Luego *usted* toma la decisión, la cual puede o no reflejar la influencia de sus subordinados.
DI. Usted le delega el problema a uno de sus subordinados, con toda la información relevante que usted posea, pero dejándole a él solo la responsabilidad de resolverlo. Usted apoya cualquier solución a la que llegue su subordinado.	**GII.** Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos generan y evalúan opciones y tratan de consensar una solución. Usted no influye en el grupo para que adopten la solución "de usted", y está dispuesto a aceptar e instrumentar cualquier solución que tenga el apoyo del grupo entero.

Estilos de decisión

El modelo de Vroom-Jago distingue dos tipos de situación de decisión que enfrentan los líderes: individual y de grupo. Las situaciones de decisión individual son aquellas cuyas soluciones afectan sólo a uno de los seguidores del líder. Las situaciones de decisión que afectan a varios seguidores se clasifican como decisiones de grupo. Se dispone de cinco estilos de liderazgo que encajan con situaciones individuales y de grupo. Estos estilos, que se describen en la figura 15.3, se clasifican en las categorías siguientes:

1. Autocrático (A): Usted (líder) toma la decisión sin aportación de sus subordinados; o bien, obtiene (usted, líder) aportación de sus subordinados y luego toma la decisión.
2. Consultivo (C): Los subordinados intervienen con alguna aportación, pero usted toma la decisión.
3. De grupo (G): El grupo toma la decisión; usted (como líder) es sólo un miembro más.
4. Delegativo (D): Usted asigna la responsabilidad exclusiva a sus subordinados.

Para las decisiones de grupo, los líderes pueden elegir entre los estilos AI, AII, CI, CII y GII; para las individuales, entre los estilos AI, AII, CI, GI y DI.

Procedimiento de diagnóstico

Para determinar el estilo de toma de decisiones más apropiado en una situación determinada, Vroom propone que los líderes hagan un diagnóstico situacional. Para el diagnóstico se formula una serie de preguntas acerca de la situación.[24] Estas preguntas son como sigue:

1. ¿Qué tan importante es la calidad técnica de la decisión?
2. ¿Qué tan importante es el compromiso de los subordinados con la decisión?
3. ¿Tiene usted información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?
4. ¿Está bien estructurado el problema?

FIGURA 15.4 Ejemplo de reglas prácticas de Vroom-Jago

Fuente: Extracto de V. Vroom y A. Jago, *The New Leadership* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1988). Copyright 1987 por V. Vroom y A. Jago. Utilizado con permiso de los autores.

Reglas para mejorar la calidad de la decisión:

1. Evite la aplicación de AI cuando:
   a. El líder carezca de la información necesaria.
2. Evite emplear GII cuando:
   a. Los subordinados no compartan las metas organizacionales.
   b. Los subordinados no tengan la información necesaria.
3. Evite aplicar AII y CI cuando:
   a. El líder carezca de la información necesaria.
   b. El problema sea inestructurado.
4. Recurra a GII cuando:
   a. El líder carezca de la información necesaria.
   b. Los subordinados compartan las metas organizacionales.
   c. Haya conflicto entre los subordinados acerca de las soluciones preferidas.

5. Si usted fuera a tomar la decisión solo, ¿está razonablemente seguro de que sus subordinados se comprometerían con la decisión?
6. ¿Comparten los subordinados las metas organizacionales que se alcanzarán al resolver este problema?
7. ¿Quizás haya conflicto entre los subordinados en torno a las soluciones preferidas?
8. ¿Tienen los subordinados suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?

Se puede pensar que cada pregunta representa una dicotomía. Es decir, se las puede contestar con un sí o no, o alta o baja. Sin embargo, dentro del marco del modelo es posible que las respuestas caigan entre extremos de la dicotomía. Las respuestas de "tal vez" y "quizá" pueden reflejar sutiles diferencias entre situaciones, en particular las que en alguna forma son ambiguas o poco claras. La capacidad del modelo para tratar estas preguntas como escalas continuas es un agregado significativo al modelo corregido de Vroom-Jago.

Aplicación del modelo

La aplicación real del modelo de Vroom-Jago varía significativamente en su grado de complejidad, adelanto y carácter específico, según el propósito particular para el cual se emplea y las necesidades de quien toma las decisiones. En su forma más simple, la aplicación del modelo se expresa como un conjunto de reglas prácticas de toma de decisiones. En la figura 15.4 se enumeran, como ejemplo, cuatro de las reglas que se aplican al modelo como se expone aquí.

Validez del modelo

El modelo de Vroom-Jago carece de pruebas empíricas completas que establezcan su validez. Desde luego, se cree que el modelo es congruente con lo que sabemos ahora de los beneficios y costos de la participación del subordinado en la toma de decisiones. Más aún, representa una extensión directa del modelo original de Vroom-Yetton, del cual existe amplia evidencia de validación.[25] No obstante, sin pruebas adicionales de que el modelo mejora la efectividad de la decisión y, por extensión, el éxito del liderazgo, su valor como contribución teórica e instrumento práctico aún está por determinarse del todo.

Modelo de liderazgo camino-meta

Como los demás métodos del liderazgo, situacionales o de contingencia, el **modelo de liderazgo camino-meta** trata de predecir la efectividad del liderazgo en diferentes situaciones. Según este modelo, los líderes son eficientes por su efecto positivo en la motivación en los seguidores, su capacidad de ejecutar y la satisfacción. La teoría se denomina camino-meta porque se concentra en la forma en que el líder influye en la percepción que tienen los seguidores de las metas de trabajo y de desarrollo personal, y en las rutas para alcanzarlas.[26]

modelo de liderazgo camino-meta
Teoría que sostiene que el líder necesita influir en la percepción que tengan sus seguidores de las metas de trabajo y de desarrollo personal, así como en las rutas para lograr esas metas. El fundamento de este modelo es la teoría de las expectativas de la motivación.

aclaración de la ruta
Medidas del líder para aclarar a los empleados el comportamiento con más probabilidades de lograr la meta.

El fundamento de la teoría camino-meta es la teoría de las expectativas de la motivación explicada en el capítulo 5. El trabajo teórico inicial en la teoría camino-meta planteaba que los líderes eficientes ofrecen recompensas a su personal, y las hacen contingentes del logro de los subordinados. Algunos sostienen que una parte importante del trabajo del líder es aclarar a los subordinados el comportamiento más adecuado para lograr la meta. A esta actividad se la llama **aclaración de la ruta**.

El trabajo del modelo camino-meta en sus comienzos condujo al desarrollo de una teoría que comprendía cuatro estilos específicos de comportamiento de líder (directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro) y tres tipos de actitudes de subordinados (satisfacción en el empleo, aceptación del líder y expectativa de las relaciones esfuerzo-desempeño-recompensa).[27] El *líder directivo* tiende a hacerles saber a los subordinados lo que se espera de ellos. El *líder de apoyo* trata a los subordinados como iguales. El *líder participativo* consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias e ideas antes de llegar a una decisión. El *líder orientado al logro* pone metas estimulantes, espera que los subordinados se desempeñen al más alto nivel y siempre procura mejorar el desempeño.

En la teoría del liderazgo camino-meta se consideran dos tipos de variables situacionales o de contingencia: las *características personales de los subordinados* y las *presiones y demandas ambientales* con que tienen que tratar los subordinados para alcanzar las metas de trabajo y obtener satisfacción.

Una importante característica personal es la percepción de los subordinados de su propia capacidad. Cuanto más alto es el grado de capacidad percibida relativa a las demandas de la tarea, menos probable es que los subordinados acepten un estilo de líder directivo. En este caso, un estilo de líder directivo se consideraría innecesariamente cerrado. Además, se ha descubierto que el *centro de control* de una persona afecta también las respuestas. Los individuos con un centro de control interno (que creen que las recompensas son contingentes de sus esfuerzos) están en general más satisfechos con un estilo participativo, mientras que los individuos con un centro de control externo (que creen que las recompensas están más allá de su control personal) están en general más satisfechos con un estilo directivo.[28]

Las variables del ambiente abarcan factores que no controla el subordinado pero que son importantes para su satisfacción o capacidad para desempeñarse con efectividad.[29] Entre estos factores están las tareas, el sistema de autoridad formal de la organización y el grupo de trabajo. Cualquiera de estos dos factores ambientales motiva o limita al subordinado. Las fuerzas del ambiente también sirven como recompensa para los niveles aceptables de desempeño. Por ejemplo, el subordinado puede hallar motivación en el grupo de trabajo y recibir satisfacción de la aceptación de los compañeros de trabajo por desempeñarse de acuerdo con las normas del grupo.

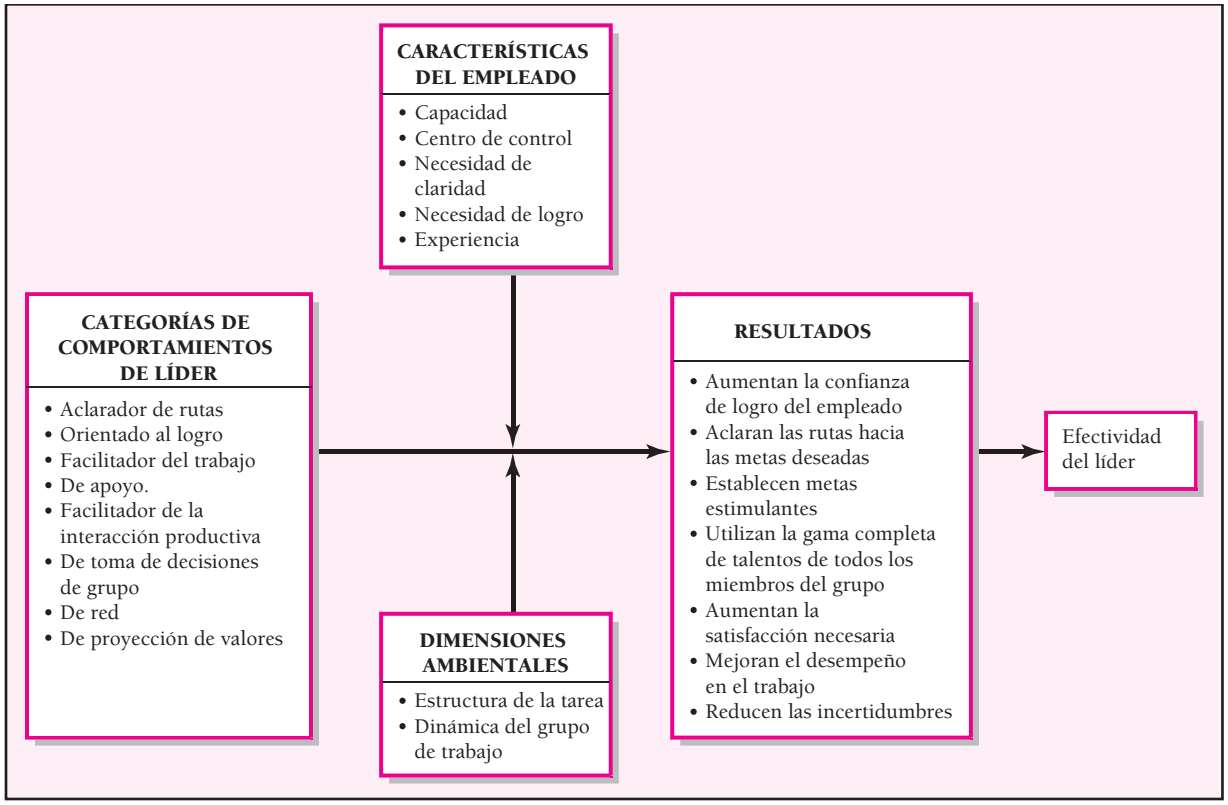
Con base en resultados de investigación mixtos, House presentó una formación teórica corregida del modelo camino-meta. En su marco revisado, House propone que la investigación señale la complejidad del liderazgo y la necesidad de más categorías de comportamiento de liderazgo.[30] Asimismo, el marco revisado de House le da más importancia a la significación de la motivación y el facultamiento iniciado por los líderes. La figura 15.5 presenta las características del marco del modelo camino-meta revisado de House.

Crítica al modelo camino-meta

El modelo camino-meta requiere más estudio porque quedan algunas dudas interesantes acerca de su capacidad de predicción. Gran parte de la investigación realizada hasta la fecha sólo se acompaña de pruebas parciales del modelo.[31]

Sin embargo, por el lado positivo, el modelo camino-meta es una mejora sobre las teorías de rasgo y de comportamiento personal. Trata de indicar qué factores afectan a la motivación para el desempeño. Hay que añadir que el método camino-meta presenta factores situacionales así como diferencias individuales cuando examina el comportamiento del líder y resultados tales como la satisfacción y el desempeño. Con el modelo camino-meta se pretende explicar por qué un estilo particular de liderazgo funciona mejor en una situación determinada. A medida que se acumule más investigación, este tipo de explicación tendrá utilidad práctica para los interesados en el proceso de liderazgo en escenarios de trabajo.

FIGURA 15.5 **Marco de perspectiva del liderazgo de la ruta a la meta revisado**


CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEADO
• Capacidad
• Centro de control
• Necesidad de claridad
• Necesidad de logro
• Experiencia
CATEGORÍAS DE COMPORTAMIENTOS DE LÍDER
• Aclarador de rutas
• Orientado al logro
• Facilitador del trabajo
• De apoyo.
• Facilitador de la interacción productiva
• De toma de decisiones de grupo
• De red
• De proyección de valores
DIMENSIONES AMBIENTALES
• Estructura de la tarea
• Dinámica del grupo de trabajo
RESULTADOS
• Aumentan la confianza de logro del empleado
• Aclaran las rutas hacia las metas deseadas
• Establecen metas estimulantes
• Utilizan la gama completa de talentos de todos los miembros del grupo
• Aumentan la satisfacción necesaria
• Mejoran el desempeño en el trabajo
• Reducen las incertidumbres
Efectividad del líder

Modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard

Los directores suelen quejarse de que las teorías esotéricas no los ayudan a hacer un mejor trabajo en la línea de producción, en la oficina o en un laboratorio de investigación y desarrollo. Quieren algo que puedan aplicar y usar. Hersey y Blanchard elaboraron un modelo de liderazgo situacional que en definitiva atrae a muchos administradores.[32] Los administradores de grandes y pequeñas empresas por igual utilizan el modelo de liderazgo situacional (MLS) y respaldan con entusiasmo su valor.

modelo de liderazgo situacional (MLS)
Método de liderazgo que sostiene que los líderes entienden su propio comportamiento.

El acento del **modelo de liderazgo situacional (MLS)** se pone en los seguidores y su nivel de madurez. El líder debe juzgar con propiedad o conocer intuitivamente el nivel de madurez de sus seguidores y aplicar entonces un estilo de liderazgo que convenga a ese nivel. La disposición se define como la capacidad y voluntad de las personas (seguidores) a asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Es importante considerar dos tipos de disposición: la del trabajo y la psicológica. Una persona con alta disposición de trabajo tiene el conocimiento y las capacidades para hacer el trabajo sin un supervisor que le estructure o dirija la tarea. Una persona con alta disposición psicológica tiene la automotivación y el deseo de hacer un trabajo de alta calidad. De nuevo, esta persona tiene poca necesidad de supervisión directa.

Hershey y Blanchard se sirvieron de cuatro estudios de Ohio State University (OSU) para desarrollar cuatro estilos de liderazgo más disponibles para los administradores:

- *Indicador:* El líder define las funciones necesarias para hacer el trabajo y les indica a los seguidores qué hay que hacer, y dónde, cómo y cuándo, para llevar a cabo las tareas.
- *Vendedor:* El líder les proporciona instrucciones estructuradas a los seguidores, pero asimismo los apoya.

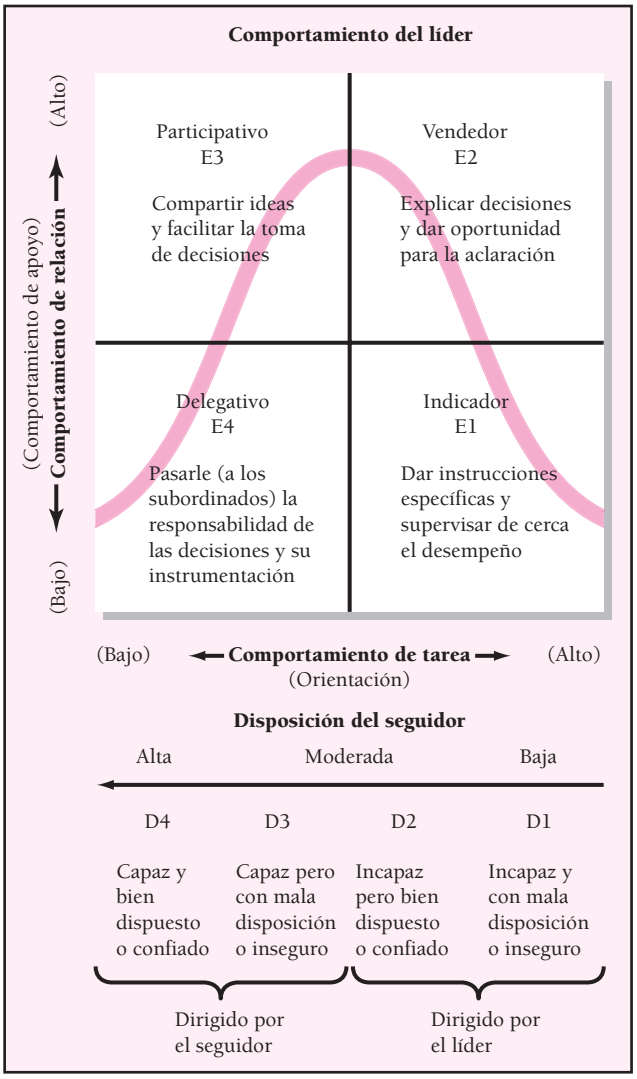


FIGURA 15.6 **Modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard**

Fuente: P. Hersey y K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 5ª. ed. (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1988), p. 171. En el modelo original publicado en la primera edición en 1969 se usó la denominación *madurez* en vez de *disposición*.

- *Participativo:* El líder y los seguidores comparten las decisiones para efectuar mejor un trabajo de alta calidad.
- *Delegativo:* El líder proporciona poca dirección específica cercana o apoyo personal a los seguidores.

Mediante la determinación de los niveles de disposición de los seguidores por la vía de análisis, observaciones, encuestas de campo y entrevistas, el director puede elegir entre los cuatro estilos de liderazgo. La figura 15.6 presenta las características del modelo de liderazgo situacional (MLS).

La aplicación del modelo funciona como sigue: suponga que un director determina que sus seguidores recién contratados están inseguros de sí mismos y de cómo hacer el trabajo. Los seguidores se colocan en el tramo de disposición D1. Al moverse de D1 a la curva de desarrollo de estilo de liderazgo, la intersección de la línea vertical caería en el punto de estilo indicador (E1). Es decir, un seguidor D1 requiere un líder con alto grado en orientación de tarea, que dé instrucciones directas y con grado bajo en comportamiento de apoyo. El comportamiento de tarea se necesita más para esta persona que el comportamiento de apoyo. De hecho, hay más investigación disponible de respaldo del estilo E1 que de cualquiera de los otros estilos.[33] Hay quienes tal vez supongan que un estilo participativo (E3) es mejor. Sin embargo, pedir a

un seguidor inseguro que participe puede dar lugar a más inseguridad de cometer un error o de decir algo que se considere una tontería.

Un seguidor estará más dispuesto a asumir responsabilidad adicional conforme otros estilos de liderazgo resultan más eficientes. Por caso, un laboratorio de investigación y desarrollo con científicos experimentados por completo capaces y bien dispuestos a hacer su trabajo florecería con un estilo de liderazgo delegativo (E4). El uso del indicador de disposición con el modelo de cuatro estilos le ayuda al director a formarse un concepto de lo que es mejor para los seguidores.

Blanchard respondió a algunos críticos del modelo de liderazgo situacional (MLS) al revisar el modelo original y retitular diversos términos.[34] Por ejemplo, el comportamiento de tarea, el comportamiento directivo y el comportamiento de relación se renombraron *comportamiento de apoyo.* Los cuatro estilos de liderazgo se llaman ahora E1: directivo; E2: instructor; E3: de apoyo y E4: delegativo. La disposición se llama ahora *nivel de desarrollo de los seguidores.* El nivel de desarrollo se define en términos de aptitud actual de los seguidores y su compromiso para hacer el trabajo.

Crítica al modelo de liderazgo situacional

Si bien este modelo les parece atractivo a buen número de administradores, quedan algunas preguntas sin responder. La más importante quizá sea ¿de verdad funciona? La prueba del modelo ha sido muy limitada. Ni siquiera sus autores, Hersey y Blanchard, han podido aportar pruebas significativas 1) de que se pueden hacer predicciones a partir del modelo, y 2) de cuál estilo es mejor. Otra cuestión gira en torno de la idea de que el líder puede cambiar su estilo o adaptarlo para que encaje con un seguidor o un grupo. ¿Son así de adaptables las personas en puestos de liderazgo? También se requiere investigación para validar la flexibilidad del líder.[35]

Con todo y las advertencias de las limitaciones de la investigación y de la flexibilidad del líder, a muchos directores les gusta el MLS. Se le considera práctico, con sentido y útil para capacitar a los administradores para pensar y comportarse como líderes. Mientras el liderazgo sigue demandando atención en las organizaciones, el MLS es aún una forma aceptada de expresar lo que los líderes deben hacer en su trabajo.

Comparación de los modelos situacionales

Los cuatro modelos de liderazgo situacional explicados en este capítulo tienen algunas semejanzas y diferencias. Son similares en que 1) se concentran en la dinámica del liderazgo, 2) han estimulado la investigación del liderazgo y 3) aún generan controversia por los problemas de medición, las pruebas de investigación limitadas o los resultados de investigación contradictorios.

Los temas de cada modelo se resumen en la figura 15.7. El modelo de Fiedler, el más probado, es quizás el más controvertido. Su punto de vista del comportamiento del líder se centra en las tendencias orientadas a la tarea o a la relación, y en la interacción de estas tendencias con la tarea y con el poder del puesto. El modelo camino-meta se apoya en las acciones instrumentales de los líderes y en cuatro estilos para llevar a cabo estas acciones (directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro).

Las variables situacionales analizadas en cada modelo difieren un tanto. Hay un punto de vista de criterios de resultados para evaluar el éxito que consigue el comportamiento del líder: Fiedler analiza la efectividad del líder, y el modelo camino-meta se concentra en la satisfacción y el desempeño.

Otras perspectivas, conceptos y problemas del liderazgo

Hay varios conceptos interesantes acerca del liderazgo que atraen la atención de los practicantes y los investigadores organizacionales. Cada concepto de esta sección proporciona análisis interesante, polémico y perspicaz, o estimula el debate acerca de su valor para mejorar la comprensión general de la influencia efectiva del liderazgo en los empleados.

FIGURA 15.7 **Comparación resumida de cuatro importantes modelos de liderazgo situacional**

	Modelo de contingencia de Fiedler	Vroom, Yetton y Jago	Modelo de liderazgo camino-meta de House	Modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard
Cualidades de liderazgo	Los líderes se orientan a la tarea o a la relación. El trabajo debe diseñarse de modo que se ajuste al estilo del líder.	Los líderes toman decisiones individuales o de grupo, y pueden elegir entre cinco estilos diferentes.	Los líderes aumentan la eficiencia de los seguidores al aplicar técnicas motivacionales apropiadas.	Los líderes tienen que adaptar el estilo en términos del comportamiento de tarea y del comportamiento de relación según los seguidores.
Supuestos acerca de los seguidores	Los seguidores prefieren diferentes estilos de liderazgo, lo cual depende de la estructura de la tarea, las relaciones líder-miembro y el poder del puesto.	Los seguidores participan en grados diversos en las decisiones relacionadas con problemas.	Los seguidores tienen diferentes necesidades que deben satisfacerse con ayuda de un líder.	La disposición de los seguidores (capacidad y voluntad de asumir la responsabilidad de su propio comportamiento) influye en el estilo de liderazgo que se adopte.
Efectividad del líder	La interacción de los factores del ambiente y de la personalidad determina la efectividad del líder.	Los líderes efectivos seleccionan el conjunto de decisiones apropiado y permiten la participación óptima de los seguidores.	Los líderes eficaces son los que aclaran a los seguidores las rutas o comportamientos más adecuados.	Los líderes efectivos tienen la capacidad de adaptar los estilos directivo, instructor, de apoyo y delegativo para ajustarlos a los niveles de madurez de los seguidores.
Historia de la investigación: Problemas	Cuando se hace uso de investigaciones no afiliadas con Fiedler se obtienen pruebas contradictorias de la precisión del modelo.	El apoyo de la investigación al modelo es mixto y limitado. Algunos consideran al modelo complejo y limitado aunque se disponga de programas de computadora para rastrear los enlaces de decisión.	El modelo generó un modesto interés de investigación en las pasadas dos décadas.	No se dispone de investigación suficiente para llegar a una conclusión definitiva sobre el poder de predicción de la teoría.

Liderazgo carismático

líder carismático
Líder carismático es el que crea una atmósfera de motivación basada en un compromiso emocional y en la identidad con su visión, filosofía y estilo por parte de los seguidores.

Individuos como John F. Kennedy, Winston Churchill, Warren Buffet y Walt Disney poseían un atractivo que los distinguía de los demás ciudadanos, empleados y seguidores. A individuos así se les denomina **líderes carismáticos**. Max Weber plantea que algunos líderes tienen un don, un conjunto de cualidades excepcionales, carisma, que les permite motivar a los seguidores para lograr un desempeño destacado.[36] Al líder carismático se le representa capaz de desempeñar una función vital en la creación del cambio. Los individuos que adquieren cualidades de héroe poseen carisma. Otros ven al líder carismático como a un héroe. El líder carismático es el que crea una atmósfera de motivación basada en un compromiso emocional y en la identidad con su visión, filosofía y estilo por parte de los seguidores. En la arena política estadounidense, muchos consideraban que el presidente John F. Kennedy era carismático y que el presidente Jimmy Carter no lo era.

También eran muchos los que consideraban que Sam Walton poseía cualidades carismáticas. Él trabajó con ahínco para explicar su visión de las ventas al menudeo y el servicio al cliente. Conforme la gente respondía a su visión y a sus metas, Walton mantenía el paso veloz para reunirse con otras personas e insistir en su punto de vista. Prestaba atención a sus empleados y a sus clientes: el activo humano del negocio. Walton tenía un "don" para hacer que la gente se sintiera bien trabajando para él, y comprando sus productos y servicios.

Steven Jobs, cofundador de Apple Computers, ahora presidente y director general de Pixar Animation Studios, es otro ejemplo de alguien cuyo carisma funciona para inspirar a los demás. El efecto, atracción e inspiración de Jobs cuando estaba con la empresa se describía originalmente como sigue:

> Al caminar por el edificio de Macintosh al lado de Steve me di cabal cuenta de que él no era sólo otro director general que acompañaba a un visitante para reunirse con otro grupo de empleados. Él y muchos de los líderes de Apple no eran directores en absoluto; eran *impresarios*... De modo semejante al director de una compañía de ópera, el *impresario* tiene que lidiar hábilmente con el temperamento creativo de los artistas... Su don es fundir ideas poderosas con el desempeño de sus artistas.[37]

Definición del líder carismático

Carisma es una palabra griega que significa "don, regalo". A los poderes que no se podía explicar bien por medios lógicos se los llamaba *carismáticos*. Se afirma que esto es una combinación de encanto y magnetismo personal que contribuye a una notable capacidad para hacer que otra gente respalde el punto de vista propio y lo promueva con pasión.[38]

¿Qué constituye el comportamiento de liderazgo carismático?

¿Qué dimensiones conductuales distinguen a los líderes carismáticos de los no carismáticos? Una crítica del trabajo inicial sobre liderazgo carismático es que las explicaciones carecen de especificidad.

En algunos estudios empíricos se examinan el comportamiento y los atributos de los líderes carismáticos, como la capacidad de inspirar, la personalidad dominante, la visión y la capacidad de comunicación.[39] Sin embargo, los investigadores y practicantes no aceptan universalmente conjunto específico alguno de comportamientos y atributos. Se ofrece asimismo un marco descriptivo de comportamiento que se basa en trabajo empírico. El marco, que se presenta en la figura 15.8, supone que el carisma debe verse como una atribución que hacen los seguidores dentro del contexto de trabajo.

Desde luego, hay muchos líderes que no son carismáticos. Estos líderes muestran comportamientos similares a los descritos como "no carismáticos" en la figura 15.8. Sin embargo, esto no quiere decir por fuerza que no sean eficientes. Por ejemplo, las sobresalientes capacidades administrativas o habilidades analíticas contribuyen a la efectividad de los líderes no carismáticos. A Bill Gates, de Microsoft, no se le clasifica por lo regular como un líder carismático; no obstante, ha sido muy analítico, innovador y eficiente. Gates utilizó su estilo un tanto no carismático para convertir a Microsoft en una de las organizaciones más poderosas del mundo.

Dos tipos de líderes carismáticos

Los líderes carismáticos se caracterizan de diferentes maneras. Dos de esas formas, o tipos, son la visionaria y la basada en crisis. La mayoría de los análisis del liderazgo carismático hacen hincapié en el *liderazgo visionario*. Se argumenta que el primer requisito para ejercer el liderazgo carismático es expresar una visión compartida del futuro posible. Mediante su capacidad de comunicación, el líder carismático visionario conecta las necesidades y metas de los seguidores con las del empleo u organizacionales. Conectar a los seguidores con la dirección, misión y metas de la organización es más fácil si a ellos no les satisface o atrae la situación actual. Los líderes carismáticos visionarios tienen la capacidad de ver el gran cuadro de conjunto, así como las oportunidades que ofrece.[40]

Un ejemplo de líder carismático visionario es Felipe Alfonso, quien dirigía el Asian Institute of Management (AIM) al mismo tiempo que fungía como director general de Manila Electric Company (MERALCO). Se le considera un líder infatigable y carismático que formula una visión del futuro a la vez que reúne a la gente para aprovechar las oportunidades.

AIM ha capacitado y desarrollado a muchos de los más altos líderes profesionales, empresariales y socialmente responsables de Asia y el resto del mundo. En esta institución se han graduado más de 20 000 estudiantes de 68 países.[41]

FIGURA 15.8 **Componentes de comportamiento de líderes carismáticos y no carismáticos**

Fuente: Adaptado de Jay A. Conger y Rabindra Kanungo, "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", *Academy of Management Review*, octubre de 1987, pp. 637-647.

Componente	Líder carismático	Líder no carismático
Relación con el statu quo	Esencialmente opuesto al statu quo y lucha por cambiarlo (Steve Jobs en Apple)	Concuerda en esencia con el statu quo y se esfuerza por mantenerlo
Meta futura	Visión idealizada muy diferente del statu quo (Tom Monaghan con el concepto de Domino's Pizza)	Meta no demasiado discrepante del statu quo
Atractivo	Perspectiva compartida y visión idealizada hacen de él un agradable y honorable héroe digno de identificación e imitación (Lee Iacocca en sus primeros tres años en Chrysler)	La perspectiva compartida no lo hace un líder agradable
Pericia	Experto en el uso de medios no convencionales para ir más allá del orden existente (Al Davis, propietario de los Raiders de Los Ángeles)	Experto en el uso de los medios disponibles para alcanzar las metas dentro del marco del orden existente
Sensibilidad ambiental	Perceptivo de los factores del ambiente y adecuadamente reactivo a ellos (Warren Buffet, director general de Berkshire Hathaway)	Poca necesidad de sensibilidad ambiental para mantener el statu quo
Articulación	Fuerte articulación de la visión futura y de la motivación para dirigir (Jim Clark, director general de Netscape)	Articulación débil de las metas y de la motivación para dirigir
Base de poder	Poder personal basado en la pericia, y el respeto y la admiración a un héroe único (Colin Powell, secretario de Estado)	Poder del puesto y poder personal (basados en recompensa, pericia y agrado por un amigo similar)
Relación líder-seguidor	Elitista, empresaria y ejemplar (Mary Kay Ash de Mary Kay Cosmetics) Transforma a la gente para compartir los cambios radicales que defiende (Edward Land, inventor de la cámara Polaroid)	Igualitario, búsqueda de consenso, o directivo Presiona u ordena a la gente que comparta sus puntos de vista

La Manila Electric Company provee energía para más de la mitad del consumo eléctrico total de Filipinas, y su área de franquicia produce 50 por ciento del producto interno bruto del país. Con el liderazgo de Alfonso, tanto AIM como la Manila Electric Company han definido su visión, atraído al mejor talento y utilizado la más avanzada tecnología de la información. Uno de los axiomas más importantes de Alfonso es servir a la gente con integridad para ganarse su confianza; se enorgullece de tener visiones del futuro inspiradoras, éticamente correctas e innovadoras.

Los líderes carismáticos *basados en la crisis*, por otro lado, tienen gran efecto cuando el sistema tiene que manejar una situación para la cual no son adecuados el conocimiento, recursos o procedimientos existentes.[42] El líder carismático producido por la crisis comunica con claridad las acciones que es necesario llevar a cabo y cuáles serán sus consecuencias.

Uno de los ejemplos de liderazgo de manejo de crisis más respetados y que han dado lugar a más publicidad fue James Burke, director general de Johnson & Johnson en 1982. Él recibió la noticia de que había habido muertes en Chicago asociadas con un producto de la compañía, las cápsulas Extra Strength Tylenol.[43] Cinco residentes del área de Chicago compraron Tylenol y murieron a los pocos días. Los forenses recogieron frascos en los hogares de las víctimas y hallaron cápsulas con cianuro. Johnson & Johnson, con la dirección y liderazgo de Burke, retiró el producto del mercado y avisó a los consumidores que no tomaran cápsula alguna de él. En la Food and Drug Administration (FDA, Secretaría de Alimentos y Medicamentos de EUA) se sospechaba que alguien ajeno a Johnson & Johnson había introducido el cianuro en algunas cápsulas y devuelto los frascos a las tiendas.

Indicador de la administración

ATRIBUTOS DE LOS LÍDERES CARISMÁTICOS

¿Quiere volverse más carismático? Concéntrese en desarrollar tantos de estos atributos como pueda.

1. *Desarrolle un pensamiento visionario.* Establezca metas idealizadas que representen una mejoría significativa del statu quo.
2. *Comunique su visión.* Las visiones tienen que articularse de una manera congruente con las necesidades de los seguidores.
3. *Muestre convicción.* A los líderes carismáticos se les percibe muy comprometidos con sus visiones y dispuestos a sacrificarse y asumir riesgos personales importantes para lograrlas.
4. *Compórtese en forma extraordinaria.* Condúzcase de maneras no convencionales, opuestas a las normas establecidas. Esos comportamientos deberán relacionarse con el logro de objetivos; no son para exhibirse.
5. *Desarrolle confianza en sí mismo.* Los líderes carismáticos de éxito tienen total confianza en sus capacidades para vencer los obstáculos y conseguir que se logren cosas.

Burke dirigió el esfuerzo de la compañía en un planteamiento de tres fases: 1) determinar qué ocurrió, 2) evaluar el daño y 3) tratar de restaurar la imagen de Tylenol en el mercado. A pesar de que se hizo una investigación del FBI y del gobierno de Illinois, nunca se descubrió al culpable. Burke demostró carácter decisivo al retirar de inmediato el producto del mercado e informar al público. Él no conocía el problema, pero se comunicaba con rapidez y claridad. Con el liderazgo de Burke, se evitó una tragedia más extendida. Él ayudó también a levantar de nuevo a la marca Tylenol, y volvió a ganarse la confianza del usuario común. La firma emitió comerciales de televisión para informar al público que hacía todo lo posible para recuperar su confianza. Asimismo, Johnson & Johnson diseñó un empaque resistente a la manipulación para evitar tragedias futuras. Tyler se vendería ahora sólo en un nuevo empaque con tres sellos. A los clientes se les pedía que desecharan el Tylenol anterior que tuvieran, y que llamaran a un número sin cargo para recibir gratis un paquete nuevo.

El conocimiento disponible sobre el liderazgo carismático todavía es relativamente abstracto y ambiguo. Pese al concepto de Weber de la autoridad carismática, a un marco de desarrollo de liderazgo carismático y a algunos resultados de investigación limitados, es necesario llevar a cabo mucho más trabajo teórico e investigación. Hay un vacío en el proceso de entender si los líderes carismáticos pueden ser dañinos en la expresión de visiones no realistas o imprecisas, o en la forma como atacan los problemas. Adolf Hitler y José Stalin fueron líderes carismáticos con un efecto negativo en sus seguidores. Los atributos de los líderes carismáticos se presentan en el recuadro de Indicador de la administración.

Liderazgo transaccional y de transformación

Cada modelo de liderazgo analizado hasta ahora destaca que el liderazgo es un proceso de intercambio. El líder recompensa a los seguidores cuando logran los objetivos acordados. El líder sirve para ayudar a los seguidores a lograr los objetivos.

Liderazgo transaccional

líder transaccional
Líder que ayuda al seguidor a identificar lo necesario para lograr los resultados deseados (por ejemplo, producción de mejor calidad, más ventas o servicios, reducción de los costos de producción) y procura que los empleados tengan los recursos para hacerlo.

Al papel de intercambio del líder se le llama *transaccional*. En la figura 15.9 se presentan las funciones de liderazgo transaccional. El **líder transaccional** ayuda al seguidor a identificar lo necesario para lograr los resultados deseados (por ejemplo, producción de mejor calidad, más ventas o servicios, reducción de los costos de producción). Para ayudar al seguidor a identificar lo que debe hacerse, el líder toma en consideración el autoconcepto y necesidades de estima de la persona. El método transaccional se sirve de los conceptos del modelo camino-meta como parte de su marco y explicación.

Al aplicar el estilo transaccional, el líder se apoya en recompensas contingentes y en dirección por excepción. La investigación muestra que, cuando se utiliza el reforzamiento contingente, los seguidores presentan un aumento de desempeño y satisfacción;[44] los seguidores creen que lograr los objetivos dará por resultado que ellos reciban las recompensas deseadas. Con la dirección por excepción, el líder no participa a menos que no se estén logrando los objetivos.

El liderazgo transaccional no se halla con frecuencia en escenarios organizacionales. Un sondeo nacional de trabajadores estadounidenses mostró que sólo 22 por ciento de los participantes percibía una relación directa entre el empeño con que trabajaban y la paga que recibían.[45] Es decir, la mayoría de los trabajadores no creía que la buena paga fuera contingente del buen desempeño. Aunque los trabajadores preferían una conexión más estrecha entre paga y desempeño, ese nexo no se presentaba en sus empleos. ¿Por qué? Hay varias razones probables, como sistemas de apreciación de desempeño no confiables, recompensas administradas sub-

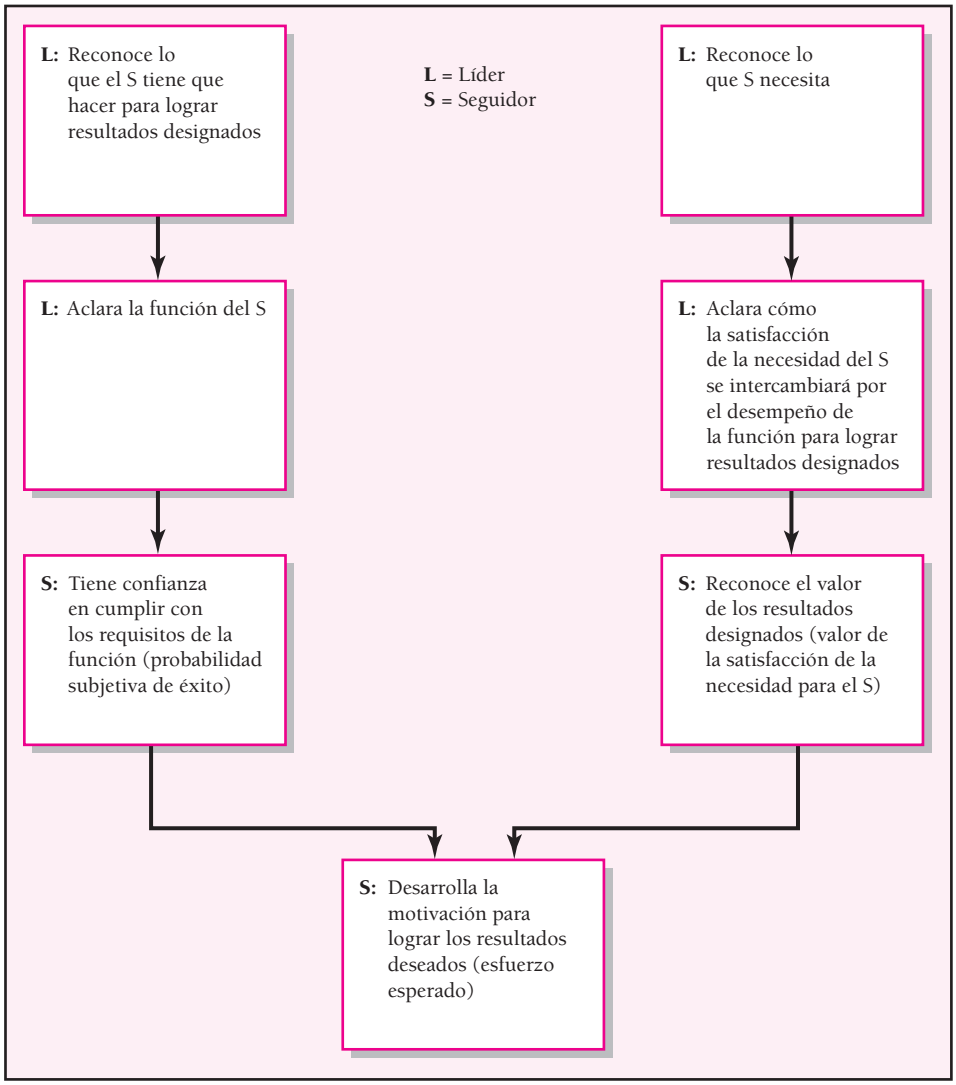

L: Reconoce lo que el S tiene que hacer para lograr resultados designados
L = Líder
S = Seguidor
L: Reconoce lo que S necesita
L: Aclara la función del S
L: Aclara cómo la satisfacción de la necesidad del S se intercambiará por el desempeño de la función para lograr resultados designados
S: Tiene confianza en cumplir con los requisitos de la función (probabilidad subjetiva de éxito)
S: Reconoce el valor de los resultados designados (valor de la satisfacción de la necesidad para el S)
S: Desarrolla la motivación para lograr los resultados deseados (esfuerzo esperado)

FIGURA 15.9 **Liderazgo transaccional**

Fuente: Bernard M. Bass, *Leadership and Performance beyond Expectations* (Nueva York: Free Press, 1985), p. 12.

jetivamente, habilidades directivas deficientes para mostrar a los empleados la conexión entre paga y desempeño, y condiciones ajenas al control del administrador. Asimismo, los directores otorgan a menudo recompensas poco importantes para los seguidores.

Un pequeño aumento de sueldo, una carta personal del jefe o una transferencia de ocupación pueden no ser lo que los empleados desean en la forma de recompensas contingentes. Mientras los administradores no sepan lo que el empleado necesita, no asignen recompensas de manera oportuna ni destaquen la conexión entre paga y desempeño, es probable que haya confusión, incertidumbre y mínimo efecto transaccional en las relaciones líder-seguidor.

líder de transformación
Motiva a los seguidores a trabajar por metas en lugar del interés propio de corto plazo, y por el logro y la autorrealización en lugar de la seguridad; es capaz de expresar una visión clara y a inspirar a los demás para que se esfuercen por lograrla.

El líder de transformación

Otro tipo de líder, al que se hace referencia como **líder de transformación**, motiva a los seguidores a trabajar por metas en lugar del interés propio de corto plazo, y por el logro y la autorrealización en lugar de la seguridad.[46] En el *liderazgo de transformación*, visto como un caso de liderazgo transaccional, la recompensa al empleado es interna. Al expresar una visión, el líder de transformación persuade a los seguidores a trabajar con ahínco para lograr las metas visualizadas. La visión del líder otorga al seguidor la motivación para realizar un trabajo arduo que es (internamente) autogratificante.

Los líderes transaccionales ajustarán metas, dirección y misión por razones prácticas; los líderes de transformación, en cambio, hacen cambios importantes en la misión de la empresa

o de la unidad, en la forma de hacer negocios y en la administración de los recursos humanos para lograr su visión. El líder de transformación renovará por entero la filosofía, el sistema y la cultura de una organización. Al hacer esto, el líder de transformación aplica y aun abunda en los detalles de los métodos de liderazgo de actitud, carismático y transitivo.

El desarrollo de los factores de liderazgo de transformación evolucionó a partir de la investigación de Bass.[47] Este investigador identificó cinco factores (los primeros tres se aplican al liderazgo de transformación, y los últimos dos, al transaccional) que describen a los líderes de transformación. Estos factores son:

Carisma. El líder tiene la capacidad de infundir sentido de valor, respeto y orgullo, y de articular una visión.

Atención individual. El líder presta atención a las necesidades de los seguidores y asigna proyectos significativos para que crezcan en lo personal.

Estimulación intelectual. El líder ayuda a los seguidores a volver a pensar en formas racionales de examinar una situación; anima a los seguidores a ser creativos.

Recompensa contingente. El líder informa a los seguidores lo que deben hacer para recibir las recompensas que prefieran.

Dirección por excepción. El líder permite a los seguidores trabajar en la tarea y no interviene a menos que no se estén logrando los objetivos o metas en tiempo y costo razonables.

Una de las características más importantes del líder de transformación es el carisma. Sin embargo, el carisma por sí solo no basta para un liderazgo de transformación exitoso, como lo hace ver Bass con claridad:

> La profunda adhesión emocional que caracteriza la relación del líder carismático con sus seguidores está presente cuando ocurre el liderazgo carismático, pero podemos distinguir a una clase de carismáticos cuya influencia no se clasifica del todo como de transformación. Un gran segmento del público identifica a las celebridades como carismáticas. Las masas creadas por las celebridades ven a éstas con asombro y reverencia. La gente se emociona en presencia de las celebridades y se identifica con ellas en su fantasía, pero las celebridades tal vez no participen en absoluto en ninguna transformación de su público. Por otra parte, con el carisma, los líderes de transformación representan los papeles de maestros, tutores, instructores, reformadores o inspiradores revolucionarios. El carisma es un ingrediente necesario del liderazgo de transformación, pero no explica por sí solo todo el proceso de transformación.[48]

Además del carisma, los líderes de transformación necesitan habilidades de evaluación, capacidad de comunicación y sensibilidad para con los demás. Tienen que ser capaces de articular su visión y perceptivos ante las deficiencias de habilidad de los seguidores.

Método de intercambio entre líder y miembro

método de intercambio entre líder y miembro (IELM)
Método que reconoce que no existe el comportamiento uniforme de un líder hacia los subordinados. El líder crea un lazo y relación personales con cada empleado.

En la mayoría de los modelos de liderazgo que examinamos hasta ahora se supone que todos los líderes tratan a sus subordinados de la misma manera. Por su propia experiencia con líderes y grupos, usted tal vez se da cuenta de que esto rara vez sucede. El atractivo del **método de intercambio entre líder y miembro (IELM)** es su reconocimiento de que no existe el comportamiento de líder uniforme hacia los subordinados. El IELM no sólo reconoce sino acentúa las relaciones diferentes que entablan los líderes con los distintos subordinados dentro de un grupo de trabajo.[49] Por ejemplo, un líder puede ser muy considerado con un subordinado, y muy riguroso y estructurado con otro. En consecuencia, un líder con 10 subordinados tendrá 10 relaciones distintas o sendos intercambios con los miembros.[50] Es una relación uno a uno que determina los comportamientos de los subordinados.

El método IELM plantea que los líderes clasifican a los subordinados en *miembros apegados al grupo* y *miembros despegados del grupo*. Los miembros apegados al grupo tienen

JÚZGUELO USTED MISMO

SI NO TOLERA A SU JEFE, ¿PUEDE CONSEGUIRSE OTRO?

Es a todas luces ilegal que alguien en funciones de dirección o liderazgo discrimine a los empleados por factores como sexo, raza, religión, edad, minusvalidez u origen nacional. Tampoco pueden los líderes hostigar a los empleados de manera que contribuya a crear un ambiente hostil de trabajo. ¿Pero qué pasa si tan sólo trabajar para un determinado jefe es insoportable para un empleado? ¿Tiene la empresa obligación legal de asignarle un nuevo jefe? Un empleado del New York Federal Reserve Bank (el Fed) pensaba que sí.

Una directora del Fed sufrió una lesión de espalda, no relacionada con su trabajo, y se le concedieron dos permisos médicos de ausencia con paga completa, de unos seis meses de duración cada uno. En ese periodo, ella trabajó seis meses en horario de tiempo parcial, también con paga completa. En diversas ocasiones durante este lapso ella expresó su insatisfacción hacia su jefe. Cuando transcurría su segundo permiso, el médico y el psicólogo de la mujer recomendaron al Fed que ella volviera al trabajo, pero que se hicieran ciertos ajustes para ella por su lesión de espalda. Uno de tales ajustes era que se le asignara un nuevo jefe porque ella consideraba que trabajar para el actual le agravaba su lesión de espalda.

El Fed le dio dos opciones: 1) regresar al trabajo con su jefe actual, recibir mobiliario ergonómico, disponer de libertad para levantarse y moverse periódicamente, y recibir ayuda del departamento de personal para buscar una nueva colocación dentro del Fed, o 2) renunciar, recibir ayuda para encontrar trabajo en otra parte y recibir 26 semanas de liquidación por separación y seis semanas de prestaciones médicas. Como ella no se presentó a trabajar ni aceptó la liquidación por separación, fue despedida. Ella demandó al Fed, alegando que éste la discriminaba por su incapacidad por lesión y que el banco no había hecho un ajuste razonable, como lo requerían los ciudadanos con la Disabilities Act [Ley de Incapacidades]. ¿Discriminó el Fed? ¿Estaba siendo razonable la empleada? ¡Júzguelo usted mismo!

un lazo y sistema comunes de valores e interactúan con el líder; los miembros despegados del grupo tienen menos en común con el líder y no comparten mucho con él. El cuestionario de intercambio entre líder y miembro que se presenta parcialmente en la figura 15.10 mide la tendencia al interior del grupo comparado con la tendencia opuesta.[51]

La teoría del intercambio entre líder y miembro (IELM) sostiene que es probable que a los miembros apegados al grupo se les den asignaciones más estimulantes y recompensas con mayor sentido. Los miembros apegados al grupo, a su vez, ven de modo más positivo la cultura de la organización y tienen mejor desempeño y satisfacción en el trabajo que los empleados desapegados del grupo. No se considera que un miembro desapegado del grupo sea el tipo de persona con quien el líder prefiera trabajar, y es probable que esta actitud sea una profecía que se cumpla por sí sola. Los miembros desapegados del grupo reciben asignaciones menos estimulantes y refuerzos poco positivos, se aburren con sus labores y tal vez acaben por dejarlos. Vista desde una perspectiva de IELM, la trabajadora descrita en el recuadro de Júzguelo usted mismo de este capítulo era con toda probabilidad un miembro desapegado del grupo.

FIGURA 15.10 **Reactivos que evalúan el intercambio entre líder y miembro**

1. ¿Qué tan flexible cree que es su supervisor en cuanto a procurar un cambio en el trabajo *de usted*? 4 = Su supervisor está entusiasmado con el cambio; 3 = Su supervisor ve con un poco de agrado el cambio; 2 = Su supervisor ve poca necesidad de ese cambio; 1 = Su supervisor no ve necesidad de cambio.
2. Además de la autoridad organizacional formal que haya incorporado su supervisor al puesto que él tiene, ¿qué probabilidades hay de que él se incline en lo personal a usar ese poder para ayudarlo a usted a resolver problemas en su trabajo? 4 = De seguro que lo haría; 3 = Tal vez lo haría; 2 = Puede ser que sí y puede ser que no; 1 = No lo haría.
3. ¿En qué medida puede *usted* contar con que su supervisor, a costa de él mismo, "lo ayudara a usted a salir de aprietos" cuando *usted* en realidad tuviera necesidad de *él?* 4 = De seguro contaría con ello; 3 = Tal vez contaría con ello; 2 = Puede ser que sí y puede ser que no; 1 = No contaría con ello.
4. ¿Qué tan a menudo acepta sugerencias de su supervisor relativas al trabajo de usted? 4 = Casi siempre; 3 = Habitualmente; 2 = Rara vez; 1 = Nunca.
5. ¿Cómo calificaría *usted su* relación de trabajo con su supervisor? 4 = Muy buena; 3 = Mejor que el promedio; 2 = Más o menos el promedio; 1 = Menos buena que el promedio.

Se suman los cinco puntos de cada participante, con el resultado de una gama posible de puntuaciones de 5 a 20.

En general, la investigación para probar diversos aspectos del método de intercambio entre líder y miembro (IELM) lo apoya. La aportación primaria del IELM a los investigadores organizacionales se encuentra en su principio básico: Los líderes forman diferentes tipos de relaciones con subordinados según distintos grados de apoyo emocional e intercambio de recursos, y estas relaciones son cruciales para determinar el éxito de los subordinados en la organización.[52]

Instrucción

instrucción
Interacción cotidiana de ayuda, guía y aliento a otro empleado para que mejore su comprensión del trabajo y su desempeño.

La **instrucción** es la interacción cotidiana de ayuda a otro empleado para mejorar su comprensión del trabajo, así como su desempeño. En el capítulo 2 se explicaron la función de mentor y la socialización. Los mentores suelen ser empleados veteranos con frecuencia similares en origen, religión, grupo étnico y sexo a sus encomendados. Los instructores son de todas clases y no siempre tienen antigüedad; poseen las habilidades, experiencia y capacidad que muestran los líderes. En el arsenal de los instructores excepcionales se encuentran el talento para la observación, la toma de decisiones determinantes, una excepcional capacidad de comunicación, buen entendimiento de la retroalimentación sensata de la recompensa y el desempeño, y contención de la inclinación a juzgar.[53]

Doug Blevins es instructor y líder del equipo de futbol americano Miami Dolphins. Sirve de instructor de pateo de los Delfines. Esto es notable, pues él nunca ha pateado un balón de futbol americano en su vida. Doug nació con parálisis cerebral y nunca ha caminado.

Doug tiene habilidades excepcionales de observación e instrucción. Desarma cada movimiento de pateo en sus componentes; estudia el comportamiento, movimientos y mecánica de los pateadores, y luego elabora un plan de práctica para cada uno (colocador o patadas de despeje, goles de campo, patada inicial o de reanudación) y les pone los ejercicios.

Doug Blevins ofrece unos cuantos consejos para dar instrucciones y dirigir que se pueden aplicar en las organizaciones:

1. Observe el detalle.
2. Desarrolle los puntos fuertes de la persona.
3. Trabaje para mejorar a la gente, no para cambiarla.
4. Pida el mejoramiento continuo.
5. Lleve el paso de la persona. No los agote con trabajo demasiado arduo todo el tiempo.
6. Crea que usted puede ser el mejor.[54]

Los pateadores formados con Blevins como instructor están en toda la Liga Nacional de Futbol Americano (NFL). Muchos de estos jugadores se maravillan del conocimiento y las habilidades de comunicación y motivación de Blevins, así como de su ética de trabajo. Él emprendió otro quehacer, pero se lo considera un consumado instructor y líder.

Los instructores como Doug Blevins adoptan, más que el método de un competidor, el de un maestro, de ser útil sin ser juez. El instructor observa para entender por completo lo que hace el alumno. En las organizaciones, el objetivo de la instrucción es mejorar el desempeño. Sin embargo, el foco de atención se ubica más en el largo plazo que en el trabajo, función o tarea inmediatos. La instrucción requiere reconocer que, en ese momento, la persona no está capacitada ni tiene el talento para desempeñarse bien. La formación de las habilidades para el buen desempeño suele requerir mucho tiempo y paciencia. Los instructores necesitan un compromiso de largo plazo para ver los resultados.

Se recomienda la práctica de varias técnicas de instrucción para alcanzar el éxito de largo plazo.[55] En el conjunto recomendado figuran:

- Practique la escucha activa. Repita a la persona lo que oyó.
- Apoye el aprendizaje por medio de la acción y la reflexión.
- Avance de las habilidades fáciles a las difíciles.
- Póngase metas.
- Provea retroalimentación con tacto, positiva y negativa. Concéntrese más en los éxitos, pero señale las fallas.

EL VALOR DE LAS EXPERIENCIAS GLOBALES

Pfizer envió a Henry McKinnell, de 28 años, a Irán como director nacional. Llegó con su esposa y tres hijos. Otras asignaciones globales en Japón y Hong Kong le sirvieron a McKinnell para aumentar su conocimiento de otros pueblos y culturas, preparándolo para el puesto máximo años después, cuando llegó a ser director general de Pfizer. McKinnell cree, como muchos otros administradores, que la experiencia global en el trabajo es un requisito para ascender.

Hay otra cara en la administración en el extranjero. Hay quienes la consideran un albur. Estar lejos en una asignación global puede significar perder contacto con la realidad. Los administradores en el extranjero tal vez se pregunten si no se aislarán y perderán sus contactos.

El administrador con experiencia fuera de su país tiene que hacer contacto con la cultura receptora, lidiar con ella y aprender de primera mano sobre el choque cultural, y recibir el punto de vista de esa otra cultura sobre su organización, sus productos y servicios, y lo que piensan los empleados de diversos procedimientos y programas. La perspectiva más amplia que se adquiere se considera básica para el avance en algunas compañías.

No todas las asignaciones globales son iguales. Algunos administradores prefieren asignaciones muy breves. Una verdadera asignación debe durar por lo menos un año. Tiene que ser permanente y los participantes tienen que tratar de experimentar la cultura.

La carrera de Bill Zollars, director general de la compañía de servicios de transportación Yellow Roadway, lo llevó a Canadá, Japón y Europa. Aprendió varias lenguas y llegó a hablarlas con fluidez. Esto le ganó respeto. Él considera invaluable su experiencia global. A temprana edad se le dieron a Bill responsabilidades importantes que le sirvieron para desarrollar sus habilidades directivas.

Las oportunidades para adquirir experiencia global tienden a atraer a directores jóvenes que trabajan en proyectos multifuncionales. También permiten crecer las responsabilidades del empleo. Los directores globales aprenden a lidiar con el cambio, la repatriación, los problemas de comunicación y una fuerza de trabajo diversa. Es difícil cuantificar el valor agregado. Sin embargo, de acuerdo con los directores expatriados, es una invaluable añadidura a su trayecto de carrera y progreso.

Fuente: Adaptado de Justin Martin, febrero de 2004, *Chief Executive,* pp. 41-46.

La esencia de la instrucción y el liderazgo es ser creativo y buscar lo positivo. Tal vez se requiera largo tiempo para ver éxitos, pero mantener el rumbo fijo es muy gratificante para instructor y alumno.

Liderazgo multicultural

A medida que se presenta cada teoría o modelo, tal vez sea necesario preguntar: ¿en qué medida varían los estilos particulares de liderazgo (influencia) en el mundo? Los líderes eficientes en una fábrica nigeriana pueden ser del todo deficientes si se los transfiere al mismo tipo de planta en Sudáfrica. La función del líder se lleva a cabo en un contexto dado (por ejemplo, político, cultural). La personalidad, los esfuerzos o el estilo de un líder quizás surjan de un conflicto en el contexto o estén en conflicto con éste. Un líder en una cultura nacional específica tal vez tenga que aplicar diversas actitudes y comportamientos para ejercer la combinación correcta de influencia y lograr metas relevantes.[56] En el contexto global, no es posible generalizar el liderazgo efectivo necesario. El recuadro de CO global correspondiente explica de manera concisa el valor de adquirir experiencia global.

Investigación transcultural

En un estudio de Bass y colaboradores se observó que los resultados de los atributos de liderazgo asociados con el liderazgo efectivo varían entre culturas. Un considerable cúmulo de investigación apoya directa o indirectamente el concepto de la contingencia cultural en el liderazgo. Por ejemplo, las cuatro dimensiones culturales de Hofstede (explicadas en el capítulo 2) proveen un buen punto de partida para estudiar las características de efectividad de liderazgo en distintos países. Es más probable que los empleados de alto rango en lugares distantes (por ejemplo, en la India, África Oriental e Indonesia) prefieran un estilo autocrático de liderazgo, porque están más cómodos con una distinción clara entre administradores y subordinados. Por otra parte, los empleados en países no tan distantes (por ejemplo, Austria)

prefieren un estilo de liderazgo más participativo.[57] Hofstede concluye que los métodos participativos muy recomendados por muchos investigadores estadounidenses son contraproducentes en muchas culturas. Afirma incluso que los investigadores estadounidenses tienden a concentrar gran parte de su análisis en los líderes y no lo suficiente en los subordinados y sus actitudes hacia los líderes.

Otra investigación apunta a diferencias adicionales en diversos aspectos de los líderes y el liderazgo entre culturas. La investigación muestra, por ejemplo, que en Nigeria y Taiwán 1) es más probable que el éxito económico resulte de severos estilos autocráticos y 2) que el éxito disminuye con el aumento de la consideración a los empleados y sus familias.[58] Como un ejemplo más, en un estudio reciente se reportaron diferencias importantes en cómo lidian los administradores estadounidenses y los de la República Popular China con la incertidumbre y cómo toman decisiones en situaciones de incertidumbre.[59] Estudios como éstos tienen importantes implicaciones, en particular a medida que aumenta el número de empresas de riesgo compartido entre estos países.[60]

El líder multicultural efectivo en diferentes escenarios globales necesita al parecer diversas habilidades de liderazgo que no siempre son tan obvias. Bass[61] expone que los estudios transculturales de los administradores identifican siete factores relacionados con el liderazgo efectivo:

1. Conciencia preferida (voluntad de estar alerta a los sentimientos de los demás).
2. Conciencia real (comprensión real de sí mismo y de los demás).
3. Sumisión (a las reglas y a la autoridad).
4. Confianza en los demás (para la solución de problemas).
5. Favorecimiento de la toma grupal de decisiones.
6. Interés en las relaciones humanas.
7. Relaciones de cooperación con los colegas.

Sin embargo, las habilidades y otras aptitudes del líder comprenden sólo una variable en el contexto del liderazgo; entre otros factores están los subordinados, los colegas, los superiores, el trabajo y el ambiente laboral. El liderazgo en una situación multicultural, ya sea la dirección de una empresa de riesgo compartido, un grupo de trabajo de composición diversa en el país de origen o una subsidiaria en el extranjero, plantea muchas tareas estimulantes. Los investigadores tienen considerables dudas sobre lo generalizable de un buen liderazgo a través de las fronteras nacionales y culturales. Hay que analizar con cuidado el carácter transferible de las prácticas del liderazgo. Más allá de las generalizaciones amplias, los administradores tienen que hacer su propia investigación, revisar la investigación disponible y consultar con otros para desarrollar el estilo de liderazgo apropiado en cada contexto particular.

La complejidad de las empresas globales de riesgo compartido o de dirigir una subsidiaria en el extranjero requiere el cuidadoso estudio de la cultura, historia, expectativas y ambientes laborales que enfrenta el líder. No hay una forma correcta o "universal" de dirigir. Sin embargo, hay diferencias en los estilos y preferencias que, si se conocen, hacen menos frustrante el trabajo de dirigir. Los líderes influyentes en cualquier país examinan con cuidado el contexto entero de liderazgo y sus propias aptitudes, y luego actúan para lograr las metas organizacionales relevantes.

Sustitutos del liderazgo

Los métodos y explicaciones de liderazgo que se han presentado suponen que los líderes son necesarios en todos los escenarios y situaciones. Sin embargo, algunos investigadores proponen que hay sustitutos para el liderazgo. Es decir, hay variables situacionales que se pueden considerar sustitutos del liderazgo. Estos sustitutos aumentan o disminuyen la capacidad de un líder para influir en los demás.

FIGURA 15.11 **Elementos que evalúan el intercambio entre líder y miembro**

Fuente: Adaptado de Steven Kerr y John M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1978, p. 378.

	Neutraliza	
Característica	**Liderazgo orientado a la relación**	**Liderazgo orientado a la relación**
Del subordinado:		
1. Capacidad, experiencia, capacitación, conocimiento		X
2. Necesidad de independencia	X	X
3. Orientación profesional	X	X
4. Indiferencia hacia las recompensas organizacionales	X	X
De la tarea:		
5. Inequívoca y rutinaria		X
6. Metodológicamente invariable		X
7. Provee su propia retroalimentación respecto del logro		X
8. Intrínsecamente satisfactoria	X	X
De la organización:		
9. Formalización (planes, metas y áreas de responsabilidad explícitos)		X
10. Inflexibilidad (reglas y procedimientos rígidos, inquebrantables)		X
11. Funciones de asesoría y personal muy especificadas y activas		X
12. Grupos de trabajo estrechamente conformados, de gran cohesión	X	X
13. Las recompensas organizacionales no están dentro del control del líder	X	X
14. Distancia espacial entre el superior y los subordinados	X	X

Los sustitutos de liderazgo abarcan características de tarea, organizacionales o de subordinado que hacen que el liderazgo orientado a la relación y el orientado a la tarea no sólo sean imposibles sino también innecesarios. A un concepto afín a esto se le llama *neutralizador de liderazgo*: algo que imposibilita que el liderazgo constituya la mejor opción.[62]

Las investigaciones identifican una amplia variedad de características individuales, de tarea, ambientales y organizacionales como factores sustitutos del liderazgo que influyen en la relación entre el comportamiento del líder y la satisfacción y el desempeño del seguidor. Algunas de estas variables (por ejemplo, las expectativas del seguidor del comportamiento del líder) parecen influir en el estilo de liderazgo que le permitirá al líder motivar a los seguidores directos; otras, sin embargo, funcionan como *sustitutos del liderazgo*. Las variables sustitutas tienden a negar la capacidad del líder para aumentar o reducir la satisfacción o el desempeño de los seguidores.

Se afirma que en muchos escenarios organizacionales sobresalen los sustitutos del liderazgo. Sin embargo, en los métodos de liderazgo que se han expuesto no se considera sustituto alguno del liderazgo al analizar la relación entre el comportamiento del líder y la satisfacción y el desempeño del seguidor.

La figura 15.11, basada en investigación previa, presenta sustitutos de sólo dos de los estilos de comportamiento de líder más reconocidos: el orientado a la relación y el orientado a la tarea. Para cada uno de estos estilos, Kerr y Jermier presentan sustitutos (características del subordinado, de la tarea o de la organización) que neutralizan el estilo.[63] Por ejemplo, un empleado experimentado, bien capacitado y con conocimientos no necesita un líder que le estructure la tarea (un líder orientado a la tarea). De igual manera, un empleo (una tarea) que provee su propia retroalimentación no requiere un líder orientado a la tarea para informar al empleado cómo lo está haciendo. Asimismo, un empleado en un grupo estrechamente unido y coherente no necesita un líder de apoyo, orientado a la relación. El grupo sustituye a este líder.

Hay que admitirlo, no entendemos del todo la relación entre el líder y el seguidor en los escenarios organizacionales.[64] Tenemos que seguir buscando pautas y principios. Esta búsqueda parece centrarse ahora en un análisis más cuidadoso de una perspectiva situacional del liderazgo

y en problemas como causa y efecto, limitaciones al comportamiento del líder y sustitutos del liderazgo. Creemos que es mejor estudiar a los líderes y a los sustitutos de los líderes que usar descripciones atractivas para identificarlos. Este estudio y análisis puede generar la creación de programas para capacitar, preparar y formar empleados para las funciones de liderazgo.

Resumen de aspectos clave

- El liderazgo es el proceso de influir en los demás para facilitar el logro de metas relevantes en sentido organizacional. El liderazgo no requiere ocupar un puesto o tener una posición formal. Tres variables importantes presentes en todas las situaciones de liderazgo son las personas, la tarea y el ambiente.
- Un modelo de rasgo del liderazgo se concentra en identificar los rasgos intelectuales, emocionales, físicos o personales de otro tipo de los líderes efectivos. Entre los rasgos identificados están la inteligencia, personalidad, estatura y capacidad de supervisión. Los modelos de rasgos no identifican ninguna característica universalmente aceptada.
- Los métodos de comportamiento del liderazgo se concentran en el *comportamiento* del líder. El liderazgo centrado en el empleo y en el empleado, el de estructura de iniciación y el de consideración son ejemplos de lo que se señala como comportamiento importante del líder. Ni los métodos de comportamiento ni los de rasgos consideran la naturaleza de la situación de liderazgo para prescribir métodos de liderazgo efectivos.
- Los métodos situacionales destacan la importancia de tomar en cuenta la naturaleza del ambiente, o situación, en la cual se ejerce el liderazgo. Entre los métodos situacionales importantes están el modelo de contingencia de Fiedler; el modelo de liderazgo normativo de toma de decisiones de Vroom, Yetton y Jago; el modelo camino-meta, y el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.
- Los modelos carismático, transaccional y de transformación son formas interesantes y perspicaces de analizar el liderazgo. Los líderes carismáticos tienen la capacidad de atraer a los seguidores e influir en ellos.
- Los líderes de transformación son capaces de influir en otros valiéndose de su carisma, prestando atención a los seguidores y estimulándolos.
- La explicación del liderazgo del intercambio entre líder y miembro sostiene que el líder puede ser eficaz al ser flexible y elegir entre los estilos apropiados para ajustarse a diversos individuos.
- La instrucción es la aplicación de habilidades de liderazgo en interacciones personales con individuos para ayudarlos a mejorar su comprensión del trabajo y su desempeño.
- Los sustitutos del liderazgo son factores que lo hacen innecesario o incluso imposible. Estos sustitutos niegan la capacidad del líder de aumentar o reducir la satisfacción o el desempeño del seguidor. Entre los sustitutos están los grupos de trabajo estrechamente unidos, las tareas intrínsecamente satisfactorias, y los altos niveles de capacidad, experiencia y conocimiento de los subordinados.

Repaso y preguntas para discusión

1. ¿La instrucción es un método de liderazgo específico o es otra forma de la función del mentor? Explique.
2. Con el tiempo, los diferentes y numerosos modelos para explicar el liderazgo son cada vez más intrincados y complicados. ¿Por qué cree que sucedió esto?
3. Las organizaciones invierten cada año gran cantidad de dinero en capacitación de liderazgo. ¿Es ésta una inversión sensata? ¿Hay otras formas menos costosas de mejorar la efectividad del liderazgo?
4. ¿Cómo influyen los individuos “malos”, como Adolf Hitler, en sus seguidores? Explique esto en términos de carisma.

5. ¿Por qué se consideran importantes las habilidades de comunicación en toda explicación de liderazgo tratada en este capítulo?
6. En realidad, ¿cuánto control tiene un líder sobre el carácter favorable de la situación? ¿Qué puede hacer un líder para mejorar el carácter favorable? ¿Tiene de verdad sentido para un líder tratar de *reducir* el carácter favorable?
7. Se ha dicho que el buen liderazgo consiste en saber cuándo hay que hacerse cargo y cuándo hay que delegar. ¿Qué tan congruente es esto con los diversos modelos situacionales tratados en este capítulo?
8. ¿Es más importante el liderazgo en una unidad grande o en una pequeña? Explique.
9. ¿Hay una relación de causa y efecto entre el comportamiento del líder y el desempeño del seguidor? ¿Cuál es la naturaleza o dirección de la relación? ¿Cuánta fuerza tiene la relación?
10. ¿Qué sustitutos del liderazgo existen para un estudiante que se prepara para enfrentar un examen final en un curso ofrecido como parte de un programa educativo de beneficios marginales de una empresa?

Lectura

Lectura 15.1: *Los nueve dilemas que enfrentan los líderes*

Thomas A. Stewart y Sheree R. Curry

El origen de *management*, la palabra inglesa para dirección, administración, se remonta a las artes de la equitación: del latín *manus*, "mano", por la vía del italiano *maneggiare*, "adiestrar caballos". Pero como la mayoría de nosotros sabemos poco de caballos, mejor hablemos de autos. Cuando usted conduce hace a la vez varias cosas potencialmente contradictorias. Quiere llegar a su destino rápido, pero también con seguridad. Tiene que observar el camino y también mirar atrás y alrededor. Puede hacer una cosa, puede hacer la otra, pero quiere hacer ambas. Éstos son *dilemas*: una palabra del griego, "dos supuestos o premisas". Los dilemas son de lo que habla su jefe cuando dice: "Usted está a cargo, señor Fulano, pero asegúrese de que la señora Zutana esté al tanto".

Manejar, dirigir, dilemas es lo que usted hace.

Sin embargo, no puede dirigir lo que no puede nombrar. Por eso, cuando Dios le dio a Adán dominio sobre los peces del mar y las aves del aire y todo lo que vive y se mueve sobre la tierra, Él trajo las criaturas ante Adán e hizo que él les diera nombres.

Hace un par de años, se presentó por sí sola una oportunidad de definir los dilemas de dirección al banco canadiense Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC) cuando esta institución decidió construir un paradisiaco centro de liderazgo para sus directivos y empleados, en un terreno de más de 40 hectáreas a 45 minutos al norte de su oficina matriz, en Toronto. Cuando Al Flood, director general del banco (octavo mayor banco de Norteamérica, con un activo de 132 000 millones de dólares en 1995), dio el visto bueno a los planes, hizo lo que cualquier buen banquero haría. Le dijo a Michele Darling, gerente de recursos humanos, y a Hubert Saint-Onge, quien iba a dirigir el centro, que se aseguraran de que este activo rindiera frutos.

Así desafiados, Darling y Saint-Onge respondieron con un extraordinario acto de periodismo interno. Para crear una misión y una plataforma teórica para el centro, Saint-Onge entrevistó uno por uno a los 27 ejecutivos más veteranos del CIBC. Formuló a cada uno cinco preguntas de respuesta abierta: ¿Qué factores del ambiente de negocios afectan más a los líderes del CIBC? ¿Qué cambios culturales necesita el banco para tener más éxito? ¿Qué capacidades organizacionales necesita forjar? ¿Cuáles son las necesidades de desarrollo de dirección más imperiosas? ¿Qué características deben tener los programas del centro de liderazgo? Estas preguntas provocaron un torrente de ideas.

Aunque algunas ideas eran predecibles (¿Qué líderes de empresa no creen que deben "guiarse más por el cliente"?), en conjunto ayudaron a Darling y a Saint-Onge a definir su misión. Pero hubo más: las páginas y páginas de notas aportaron una inusitada oportunidad de averiguar cómo y qué piensan los líderes.

Al revisar con cuidado las entrevistas, Saint-Onge empezó a destacar frases como "tenemos que hacer *a*... pero también *b*" o "al tratar de conseguir *x*, no debemos perder de vista *y*". Cuando acabó, se encontró con nueve "dile-

Fuente: Thomas A. Stewart y Sheree R. Curry, "The Nine Dilemmas Leaders Face", *Fortune,* © Time Inc. Se reservan todos los derechos.

mas medulares de liderazgo". Se aplican a cualquier negocio y a cualquier administrador, aunque tal vez se sientan más agudamente en los puestos más altos.

Liderazgo de base amplia frente a líderes de alta visibilidad. Los banqueros sintieron la necesidad imperiosa de altos ejecutivos que acepten retos, que en persona e incluso con carisma reagrupen a las tropas. Con igual fervor vieron un requerimiento para fomentar el liderazgo en toda la compañía. Si la alta administración domina las ondas etéreas (como medio de comunicación), silenciará a los demás; si es demasiado reticente, los demás se desanimarán y enmudecerán por falta de apoyo. Por ejemplo, los expertos dicen que la reingeniería fallará si el director general no asume un papel fuerte, pero agregan que su éxito depende de un amplio cuadro de líderes entre los mandos medios y trabajadores de base, entre otros.

Independencia frente a interdependencia. Queremos espíritu emprendedor, sentido de propiedad y responsabilidad en ganancias y pérdidas, no queremos que una división hable mal de otra, que abuse de los recursos compartidos o que se rehúse a aprovechar lo que la compañía puede ofrecer. Me vi una vez entre los cuernos de este dilema: Mi jefe de entonces nos dijo a dos compañeros de mi nivel y a mí que teníamos autoridad para tomar decisiones de aumento de presupuesto; que consultáramos con la directora de mercadotecnia, pero que nos sintiéramos en libertad para saltarla. Cuando pocos meses después me pareció necesario precisamente esto, me asestó una reprimenda y me dijo que yo tenía que jugar más en equipo.

Largo plazo frente a corto plazo. Es el problema más antiguo en el libro, aunque no por esto fácil de resolver. Años atrás entrevisté a David Kearns, entonces director general de Xerox. El tema: las lecciones aprendidas del fracaso de Xerox en comercializar bien algunos de sus inventos, como el fax de escritorio y la computadora personal. Kearns había luchado con el problema de conectar mejor los laboratorios con las necesidades comerciales del negocio, sin desechar su talento para imaginar e inventar un futuro remoto. Así me lo hizo ver cuando al final de nuestra charla respiró profundo, sacudió la cabeza y se encogió de hombros, para decir: "Hemos estado hablando de hace unos cinco a diez años y de cinco a diez años a partir de ahora. Afuera me espera un par de analistas de seguridad y lo único que les preocupa es el próximo trimestre". Lo que más me asombró fue el esfuerzo casi físico que necesitó para reordenar su mente.

Creatividad frente a disciplina. Usted anima a todos esos líderes emprendedores a sacar provecho del libre pensamiento, pero ellos todavía tienen que presupuestar y adherirse a la política de la compañía. Es como si Mao Tse Tung hubiera dicho: "Que florezcan mil flores... en un jardín de ornato".

Confianza frente a cambio. A primera vista, confianza y cambio no parecen ir en direcciones opuestas, pero sí lo hacen: la ejecución del cambio organizacional, ya sea mudanza de oficinas o de reingeniería masiva, puede dañar la confianza y el compromiso. Se desarman antiguos grupos de trabajo, los nuevos jefes tienen nuevos criterios. El mundo está cambiando, y busca al mejor hombre. Aun el cambio positivo puede debilitar la confianza: fueron las campanas de boda, después de todo, las que dispersaron a mi vieja pandilla. No obstante, sin confianza el cambio es imposible.

Acabar con la burocracia frente a economías de escala (volumen). Centralicemos las compras para sacar provecho y crecer a fin de conseguir mejor precio. Desechemos también las costosas burocracias que tapan las arterias coronarias corporativas cuando, por ejemplo, me fuerzan a comprar material que no se ajusta a las necesidades de mi departamento. (Si no se da cuenta de que estos dilemas presentan un patrón, no está leyendo con atención suficiente.)

Personas frente a productividad. Es otro problema agudo y, en nuestros días, en realidad imperioso. La necesidad de maximizar la productividad, de conseguir que todo mundo contribuya 110 por ciento, tiene que ponerse en la balanza contra las demandas de la vida personal y la comprensión de que, a la larga, si todo es trabajo sin diversión, nuestro hombre está casi perdido.

Liderazgo frente a capacidad. Las habilidades directivas y técnicas que realzan las operaciones son muy diferentes de las habilidades con la gente y con la visión que produce el liderazgo. La mejor estrategia del mundo no rendirá frutos si se ejecuta mal, pero la aplicación soberbia de una mala estrategia sencillamente significa que se estallará el Armagedón (la guerra del fin del mundo) antes de lo que ocurriría en otras circunstancias.

Aumento de los ingresos frente a abatimiento de costos. Una vez, en el vestíbulo de un hotel, vi a un hombre que llevaba una taza de café en la que se leía: LOS PRESUPUESTOS SON PARA BLANDENGUES.

—¿Dónde la compró? —le pregunté, esperando que me respondiera que de alguna tienda cercana.

Pero no.

—Mi jefe nos las mandó hacer —dijo.

—¿Él es de mercadotecnia? —pregunté.

—¿Cómo supo? —replicó.

Nueve Dilemas que describen su empleo. ¿Qué hace usted con ellos? Primero, observar el patrón. Saint-Onge dice: "Son diferentes, pero todos forman un solo dilema central". Su nombre: facultamiento frente a alineación, el eterno acto de equilibrismo de la junta de directores de Bongo, en la que trata de dar a las personas independencia y autoridad, asegurándose al mismo tiempo de que las ejerzan de manera que usted aprobaría si así se le

pidiese, lo cual no quiere usted que hagan, excepto, desde luego, cuando quiera que lo hagan. Lee Iacocca emitió un mensaje errado en el anuncio de televisión. El correcto es: "Dirija, siga y no estorbe".

Segundo, se pueden hacer gráficas, lo que siempre es buen uso del tiempo del administrador. Tome cada dilema y ponga una arista en el eje vertical y la otra en el horizontal. Trace una diagonal de 45 grados que represente el equilibrio entre los ejes. Luego, en una escala de 1 a 10 con el 10 como lo mejor, coloque a su equipo (o usted, o a su jefe) en la cuadrícula. Esta gráfica muestra una compañía que persigue con energía el aumento de ingresos, pero que tampoco repara en costos para ello.

Ponga estos elementos con todas las tendencias del facultamiento (liderazgo de base amplia, independencia, énfasis en el largo plazo, creatividad, etc.) en el eje vertical y el grupo de "alineación" en el eje horizontal. ¿Qué ve? ¿Está habitualmente debajo de la diagonal (demasiado controlador) o sobre ésta (demasiado holgado y disperso)?

Usted quiere ser un punto en la diagonal, y tan avanzado hacia la esquina superior derecha como sea posible. Esto es porque ambos lados de cada dilema son buenos: usted quiere creatividad y quiere disciplina; de hecho, para obtener el mayor beneficio de la creatividad necesita templarla con disciplina, y viceversa. La meta es dirigir mejor en ambas direcciones: usted quiere el máximo facultamiento y la máxima alineación, así como un patinador artístico quiere puntuaciones perfectas tanto de impresión artística como de mérito técnico.

Para la gente de CIBC, la lección más importante de los nueve dilemas era ver que, en lo fundamental, el liderazgo consiste prácticamente en incertidumbres, no en certezas. Michele Darling dice: "Los dilemas nos ayudaron a entender de manera diferente las funciones que desempeña un líder".

Ella llama "dirección de polaridad" a una de las funciones. Los líderes a menudo quedan hipnotizados por las virtudes de un lado de un dilema, y pasan por alto su digna alternativa. "Los líderes de éxito", dice Darling, "exploran ambos extremos". Si usted pasa buenos momentos acabando con la burocracia, oblíguese también a preferir las economías de escala. ¿Quién mejor para cosechar sus beneficios que un escéptico honesto? Las polaridades pueden asimismo ayudarle a diagnosticar y a tratar la resistencia de un grupo al cambio: es probable que este grupo esté asido a una arista de un dilema, y usted les ayudará mostrándoles que tienen razón, pero sólo la mitad de la razón.

Emparejada con la dirección de polaridad va la dirección de incertidumbre. Demasiado del pensamiento acerca del liderazgo se siente como una exhortación de "fíjese una visión y marche tras ella". Pero los grandes hechos estratégicos no siempre son tan claros, que es algo que tanto los líderes como sus seguidores tienen que entender. Abarcar incertidumbres puede ser una poderosa forma de aprender sobre un mundo cambiante.

Una tercera función surge de las polaridades e incertidumbres: encontrar el sentido. Darling dice: "El papel definidor de un líder es sacar un mensaje" de estas confusas señales y conflictos de propósitos. Acaban de llegar las nuevas puntuaciones de satisfacción del cliente e indican problemas, pero usted acaba de recibir también un análisis de segmentación del mercado que muestra que algunos clientes demandan tanto servicio que en realidad ya no son redituables. Su trabajo es tomar esos dilemas y darles sentido, y trazar planes con sentido a partir de ellos. De otra suerte, todo está en chino.

Ejercicio

Ejercicio 15.1: *Orientaciones a la tarea y a las personas*

¿Se orienta usted por la tarea o por las personas? ¿O tiene un estilo equilibrado de liderazgo? Los siguientes reactivos describen los aspectos del liderazgo orientados a las personas o a la tarea. Utilice cualquier experiencia pasada o presente en la dirección de un grupo para llenar la escala de 34 reactivos. Encierre en un círculo la letra que indique la frecuencia del comportamiento más probable de usted: siempre (S), frecuentemente (F), ocasionalmente (O), rara vez (R) o nunca (N).

Fuente: El T/P Leadership Questionnaire (Cuestionario de liderazgo Tarea/Personas) fue adaptado por J. B. Ritchie y P. Thompson, *Organization and People* (Nueva York: West, 1984). Copyright, 1969, por American Educational Research Association.

S	F	O	R	N	1. Lo más probable es que yo actuaría como portavoz del grupo.
S	F	O	R	N	2. Alentaría al trabajo de tiempo extra.
S	F	O	R	N	3. Les concedería a los empleados completa libertad en su trabajo.
S	F	O	R	N	4. Animaría al empleo de procedimientos uniformes.

S	F	O	R	N	5. Permitiría que los empleados usaran su propio juicio para resolver problemas.
S	F	O	R	N	6. Haría hincapié en ir a la cabeza de los grupos competidores.
S	F	O	R	N	7. Hablaría como representante del grupo.
S	F	O	R	N	8. Animaría a los miembros a hacer su mayor esfuerzo.
S	F	O	R	N	9. Pondría a prueba mis ideas en el grupo.
S	F	O	R	N	10. Dejaría que los miembros hicieran su trabajo en la forma que creyeran mejor.
S	F	O	R	N	11. Trabajaría duro por un ascenso.
S	F	O	R	N	12. Toleraría el aplazamiento y la incertidumbre.
S	F	O	R	N	13. Hablaría por el grupo si hubiera visitantes presentes.
S	F	O	R	N	14. Mantendría el movimiento del trabajo a paso veloz.
S	F	O	R	N	15. Les aflojaría las riendas a los miembros en un trabajo y los dejaría hacerlo a su modo.
S	F	O	R	N	16. Resolvería los conflictos cuando se presentaran en el grupo.
S	F	O	R	N	17. Me abrumaría con los detalles.
S	F	O	R	N	18. Representaría al grupo en juntas externas.
S	F	O	R	N	19. Me resistiría a concederles a los miembros libertad alguna de acción.
S	F	O	R	N	20. Decidiría lo que debe hacerse y cómo debe hacerse.
S	F	O	R	N	21. Les cedería a algunos miembros parte de mi autoridad.
S	F	O	R	N	22. Las cosas resultarían habitualmente conforme a mis predicciones.
S	F	O	R	N	23. Le permitiría al grupo un alto grado de iniciativa.
S	F	O	R	N	24. Asignaría a los miembros del grupo a tareas particulares.
S	F	O	R	N	25. Estaría dispuesto a hacer cambios.
S	F	O	R	N	26. Les pediría a los miembros que trabajaran con más ahínco.
S	F	O	R	N	27. Confiaría en que los miembros del grupo aplicarían un buen juicio.
S	F	O	R	N	28. Programaría el horario del trabajo por hacer.
S	F	O	R	N	29. Me rehusaría a explicar mis acciones.
S	F	O	R	N	30. Persuadiría a otros de que mis ideas les convienen.
S	F	O	R	N	31. Le permitiría al grupo ir a su propio paso.
S	F	O	R	N	32. Apremiaría al grupo a batir sus propias marcas.
S	F	O	R	N	33. Actuaría sin consultar al grupo.
S	F	O	R	N	34. Les pediría a los miembros del grupo que siguieran las normas y reglamentos.

T_____P_____

El T/P Leadership Questionnaire (Cuestionario de liderazgo Tarea/Personas) se puntúa como sigue:

a) Encierre en un círculo los números de reactivo de los enunciados 8, 12, 17, 18, 19, 29, 33 y 34.

b) Anote un número 1 ante un *número de reactivo encerrado en círculo* si usted respondió R (rara vez) o N (nunca) a ese enunciado.

c) Anote también un número 1 ante los *números de reactivo no encerrados en círculo* si usted respondió S (siempre) o F (frecuentemente).

d) Encierre en círculo los números que haya escrito delante de los enunciados siguientes: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 33 y 34.

e) Cuente los *números 1 encerrados en círculo.* Ésta es su calificación de interés por las personas. Registre la puntuación en el espacio subrayado que sigue a la letra P.

f) Cuente los *números 1 no encerrados en círculo*. Ésta es su puntuación de interés por la tarea. Registre este número en el espacio subrayado que sigue a la letra T.

Ejercicio

Ejercicio 15.2: *Análisis del estilo de liderazgo*

Objetivos

1. Diagnosticar diferentes situaciones de liderazgo según el modelo de Vroom-Jago.
2. Aplicar un procedimiento sistemático para analizar situaciones.
3. Entender mejor cómo se llega a una decisión.

Comienzo del ejercicio

El instructor formará grupos de cuatro o cinco personas para analizar cada uno de los siguientes tres casos. Trate de llegar a un consenso de grupo sobre el mejor estilo de decisión para el caso en particular. Los grupos tardarán de 30 a 45 minutos en analizar cada caso.

Procedimientos del ejercicio

Fase I (de 10 a 15 minutos): Lea individualmente un caso y elija el estilo de decisión que considere mejor.
Fase II (de 30 a 45 minutos): Únase a un grupo designado por el instructor y lleguen a un consenso.
Fase III (20 minutos): El portavoz de cada grupo presenta la respuesta y razonamientos de su grupo a los demás grupos.

Estas fases deben seguirse en cada caso.

Caso I

Escenario: Oficina matriz de una compañía
Su puesto: Vicepresidente
Como vicepresidente de mercadotecnia a menudo recibe peticiones no rutinarias de los clientes. Una de tales peticiones, de un cliente relativamente nuevo, es de plazos prorrogados en una compra grande (2.5 millones de dólares) que abarca varias de sus líneas de productos. La solicitud es de plazos extremadamente favorables que usted no consideraría salvo por el alto nivel de inventario de la mayoría de las líneas de producto en el momento presente, debido al imprevisto periodo de baja demanda que la compañía experimentó en los últimos seis meses.

Usted se da cuenta de que la petición es con toda probabilidad un punto de partida para negociaciones, y usted demostró sus capacidades para negociar los arreglos más favorables en el pasado. Como preparativo de estas negociaciones, se familiarizó con la situación financiera del cliente mediante diversos informes de inversión que usted recibe con regularidad.

A usted le reportan cuatro directores de ventas, cada uno de los cuales tiene responsabilidad de una sola línea de producto. Ellos saben del pedido y, como usted, creen que es importante negociar los plazos con el mínimo riesgo y los máximos beneficios para la compañía. Es probable que difieran en lo que constituye un nivel aceptable de riesgo. Los dos directores más jóvenes tienen fama de "corredores de riesgos", mientras que los dos más veteranos son mucho más conservadores.

Caso II

Escenario: Empresa fabricante de juguetes
Su puesto: Vicepresidente, ingeniería y diseño
Es usted el vicepresidente en una gran compañía fabricante de juguetes, y sus responsabilidades abarcan el diseño de nuevos productos que satisfagan la cambiante demanda en este incierto y muy competitivo ramo. Sus equipos de diseño, cada uno de ellos bajo la supervisión de un jefe de departamento, están por consiguiente en constante presión para producir ideas novedosas y comerciables.

En el extremo opuesto del proceso de manufactura está el departamento de control de calidad, a cargo del vicepresidente de producción. Cuando control de calidad topa con un problema serio que pueda deberse a características de diseño, su personal consulta con uno o más de los jefes del departamento de usted para obtener sus recomendaciones en cualesquiera cambios del proceso de producción. Sin embargo, en seguida de la preocupación por la seguridad de los juguetes para los niños, las responsabilidades del control de calidad se ampliaron hace poco para abarcar no sólo la calidad sino también la seguridad de sus productos. En esta área surgió el primer gran problema. Un reporte preliminar de un grupo pro consumidor "puso en la lista negra" uno de los nuevos productos de usted sin dar razón o justificación específica alguna. Esto los enfureció a usted y a otros en la organización, pues se creía que este producto iba a ser uno de los más redituables en la próxima temporada navideña.

El grupo pro consumidor le ha brindado a su compañía una oportunidad de responder al reporte antes de que se haga público. El director de control de calidad consultó con el personal de diseño de usted, pero le dijeron que su gente se puso un tanto a la defensiva y rechazó el reporte tildándolo de "insensateces fanáticas con reacciones exageradas". Su gente le dijo a control de calidad que, si bien siempre era posible que ocurrieran accidentes anormales, el diseño del producto era sin duda seguro. Argüían que sencillamente debía hacerse caso omiso del reporte.

Como el asunto está lejos de ser rutinario, decidió dedicarle su atención personal. Puesto que sus equipos de diseño participaron en todos los aspectos del desarrollo del producto, usted sospecha que la respuesta de ellos fue

extrema y dictada tal vez más por su reacción emocional al reporte más que por los hechos. Usted no está convencido de que el grupo pro consumidor sea del todo irresponsable, y está ansioso por explorar el problema en detalle y recomendar a control de calidad cualesquiera cambios que puedan requerirse desde el punto de vista del diseño. La imagen de la empresa como productora de juguetes de alta calidad puede sufrir un severo revés si el reporte se diera a conocer y como resultado de ello se perdiera la confianza del público.

Usted tendrá que depender mucho de las bases y experiencia de sus equipos de diseño para que le ayuden a analizar el problema. Aunque control de calidad será responsable de la decisión de efectuar cualesquiera cambios que usted recomiende en último término, sus propios subordinados tienen la experiencia del diseño que podrían permitirle a usted poner las normas de lo que es "seguro" y sugerir cualesquiera modificaciones de diseño que cumplieran con estas normas.

Caso III

Escenario: Oficina corporativa principal
Su puesto: Vicepresidente
Los ejecutivos de ventas en su oficina matriz pasan mucho tiempo de visita en oficinas regionales de ventas. Como vicepresidente de mercadotecnia, a usted le preocupa que los gastos en que se incurre en estos viajes sean excesivos, sobre todo ahora, cuando la perspectiva económica se ve sombría y en todos los departamentos se toman medidas generales de ajuste de cinturones.

Tras su reciente ascenso de entre las filas de sus subordinados, usted está bien consciente de que se pueden introducir algunas medidas de ahorro de costos. De hecho, usted solicitó al departamento de contabilidad que revisara una muestra de reportes de gastos pasados, y este departamento coincidió con usted en que se pueden recortar varios muy favorecidos "lujos" de viaje. Por decir, sus ejecutivos de ventas podrían limitar sus viajes aéreos en primera clase sólo a las ocasiones en que no haya lugares disponibles en clase económica, y siempre que fuera posible se podría recurrir al servicio de camioneta colectiva para el traslado del aeropuerto a los hoteles en lugar de los taxis. Aún se harían más economías si su personal planeara con cuidado los viajes de suerte que se lograran propósitos múltiples cuando fuera posible.

No obstante, el éxito de los ahorros de costos depende del compromiso de sus subordinados. Usted no tiene tiempo (ni el deseo) de revisar meticulosamente los reportes de gastos de estos ejecutivos de ventas. Sin embargo, usted sospecha que ellos no comparten sus preocupaciones por el asunto. Tras estar alguna vez en la posición de ellos, usted sabe que se sienten merecedores de algunas comodidades.

El problema es determinar qué cambios, si los hubiera, tienen que hacerse en los procedimientos de la cuenta actual de viajes y gastos a la luz de las nuevas condiciones económicas.

Caso

Caso 15.1: *Rotación de líderes: la Orquesta Orpheus*

Estamos en la segunda semana de enero, en la escuela preparatoria Baruch High School, de Manhattan. Los adolescentes transitan ruidosos de salida de unas clases y entrada a otras. Abajo, en la calle, una sirena ulula por Union Square. Y en un aula de un piso de la preparatoria, los músicos leen y tocan una pieza. Después de varios frustrantes intentos, la chelista Melisa Meell se detiene por fin y se encoge de hombros. "Estamos muy lejos de Carnegie Hall", comenta.

Esta clase de sarcasmo sería habitual en una hábil preparatoriana a punto de egresar, que estuviera luchando con su primera sinfonía mozartiana con la esperanza de calificar en su audición para la orquesta de la ciudad y de lograr alguna vez una oportunidad de tocar en la venerada sala de conciertos Carnegie Hall. Pero en realidad Meell tiene 44 años y es músico profesional, miembro de Orpheus, una orquesta de cámara nominada para el Grammy, considerada por muchos una de las mejores de su clase en el mundo. Aunque ella y sus colegas músicos están a sólo 19 días de su próxima aparición den Carnegie Hall, aún suenan muy mal.

Con tan imponente fecha de estreno encima, ¿por qué este prestigioso grupo de músicos ensaya en tan ruidosos contornos? Resulta que la escuela es su hogar. Orpheus es la orquesta residente en Baruch High School desde hace más de tres años, lo mismo que en la escuela de comercio Zicklin School of Business, afiliada al sistema de universidades de la ciudad de Nueva York, desde septiembre de

Fuente: Adaptado de Ron Lieber, "Leadership Ensamble", *Fast Company*, mayo de 2000, p. 286. Usado con permiso.

1999. Orpheus es una orquesta sin director, y fue precisamente por esa razón que Baruch quiso que la orquesta fijara su residencia allí, para que los estudiantes pudieran ver los ensayos de Orpheus y observar de manera directa cómo el conjunto utiliza la colaboración y el consenso para zanjar sus diferencias creativas. Los estudiantes de preparatoria recibirían así lecciones en vivo de resolución de conflictos. Y los estudiantes de comercio, que pronto trabajarán en un mundo en el que poca gente cree que un director general tenga todas las respuestas, aprenderán que el autogobierno constituye un modelo digno de consideración, y que el liderazgo es más efectivo cuando todos los niveles de una organización tienen voz.

Sus capacidades de autogobierno y liderazgo han hecho de Orpheus más que sólo un grupo de músicos talentosos. Orpheus es ya en realidad una metáfora del cambio estructural: la clase de cambio que atormenta a tantas grandes compañías y exaspera a tantos directores generales. El fundador de Orpheus, Julian Fifer, de 49 años, se percató por primera vez de la metamorfosis del grupo cuando un funcionario de una compañía editora japonesa se dirigió a él hace unos años. "Me dijo cuánto disfrutó nuestro concierto", recuerda Fifer. "Pero luego me confió que no querría que sus empleados nos descubrieran." A Fifer le divirtió... y le intrigó. Si los líderes de negocios de la vieja guardia se oponían a su proceso de autogobierno, era de suponer que habría funcionarios corporativos indómitos a los que les atraería. Su suposición resultó acertada. En el curso de los últimos dos años, varias grandes empresas, Kraft Foods y Novartis AG entre ellas, contrataron a Orpheus para que hiciera demostraciones de su proceso a sus ejecutivos.

¿Qué es lo que les parece tan atractivo del sonido y sistema de Orpheus a estos ejecutivos? Para ellos es un experimento radical para averiguar si la democracia arraigada y el apego al consenso pueden conducir a un desempeño trascendental, o si acabarán en un caos organizacional y en una mezcolanza de resultados. Así, ¿cuál es la clave del continuo éxito de la orquesta? Un conjunto de conceptos profundos sobre la motivación, toma de decisiones, desempeño y trabajo, tan relevantes en la sala de juntas como en la sala de conciertos.

Motivación: el hermoso sonido de la satisfacción

Quienes aspiran a una carrera en la música clásica y estudian en uno de los principales conservatorios tienen pocos caminos obvios de carrera. Claro está, cuanto más talentoso se sea, más opciones se tendrán. Los que ganan o se colocan bien en las grandes competencias pueden seguir firmando contratos de grabación y disfrutando carreras de solistas. También pueden optar por unirse a los grupos de música de cámara. Prácticamente todos, no importa cuán exitosos o famosos, dan clases. Sin embargo, algunos se ven forzados a hacerlo para sostenerse económicamente. La mayoría de los músicos de orquesta que quieren actuar de tiempo completo se unen a orquestas sinfónicas.

Esos empleos ofrecen una relativa estabilidad y un ingreso decente, pero son difíciles de conseguir. Aun así, remontándonos al principio de la década de los setenta, cuando los miembros fundadores de Orpheus salían lentamente de las escuelas de música y entraban en la escena del trabajo eventual, aceptar un empleo así no estaba en primer lugar de sus metas de carrera. "Muchos de nosotros creíamos que entrar en una orquesta tradicional nos llevaría a un punto muerto creativo", dice Ronnie Bauch, de 47 años, violinista con Orpheus desde 1974, "porque se estaría bajo el pulgar de su director los siguientes 30 o 40 años".

"Es irónico, pero la formación de conservatorio lo deja mal preparado para tocar en grandes orquestas", añade Frank Morelli, de 49 años, bajista que se incorporó a Orpheus a fines de los años setenta pero que a veces toca en grupos con director. "Se supone que si se dedica tanto tiempo a estudiar música es porque se tiene una necesidad de expresión personal. Si se estudió en una escuela superior los últimos cuatro años o cosa así, invirtió también un poco de orgullo y ego en su carrera. Y está automotivado por lo duro de la competencia. Pero todas estas cosas pueden atravesarse en el camino cuando uno se sienta con una orquesta y un director dice lo que hay que hacer."

Algunos observadores en el escenario de las orquestas de hoy creen que la rectitud moral de los primeros miembros de Orpheus fue profética. "El ambiente en la mayoría de las orquestas dirigidas es descorazonador", dice Harvey Seifter, de 46 años, director ejecutivo de Orpheus, quien dejó el mundo del teatro hace dos años para asumir la delicada tarea de administrar para las necesidades de esta empresa de autogobierno. "Las orquestas toman un montón de personas muy listas, muchas de las cuales aprendieron a leer música antes de aprender a leer palabras, y si son violinistas los sientan en la última fila de la sección de segundos violines, donde tienen que seguir sin discusión a alguien que mueve un palo ante ellas. El éxito se define como la habilidad para que su arco salte despedido de su violín en el nanosegundo exacto que los arcos de los demás violinistas."

Esta interpretación es acorde con los resultados de un estudio llevado a cabo por un profesor de psicología de Harvard, Richard Hackman. A principios de los años noventa, Hackman buscó satisfacción en el empleo entre músicos sinfónicos en 78 orquestas, en cuatro países, y se encontró con un extendido descontento. Sin duda, en este estudio ahora muy conocido, los miembros de las sinfónicas experimentan los mismos niveles de satisfacción en el empleo que los guardias de las prisiones federales a los que Hackman había estudiado antes. No obstante, los mú-

sicos sinfónicos estaban más contentos que los jugadores profesionales de hockey.

"La mayoría de ellos se adapta", explica Hackman. "Pero a menudo lo hacen con otras formas de desarrollarse musicalmente. Un hombre dijo que tenía que ser muy cuidadoso para no dejar que su trabajo sinfónico se interpusiera en su carrera de hacer música."

Para Fifer, la inspiración de Orpheus provino de sus experiencias de música de cámara tiempo atrás, en Juilliard. Él descubrió la sensación de intimidad y conexión que experimentó con otros músicos en esos grupos emocionantes e inspiradores, y anhelaba encontrar la forma de recrear esa experiencia en una escala mayor. "Me encantaba la claridad de sonido y la flexibilidad de temperamento de la música de cámara", dice. "Quería llevar esa camaradería y espíritu a un escenario mayor. Y a modo de que todo mundo pudiera comunicarse de mejor manera, parecía necesario hacerlo sin conductor."

Así que Fifer invitó a un selecto grupo de músicos a ese primer ensayo, y eligió con cuidado entre quienes sabía que podían aceptar críticas, al igual que aportarlas. Nombró al grupo Orpheus, por el dios griego que creaba música tan perfecta que las piedras se levantaban y lo seguían. "No teníamos un método particular para presentar las interpretaciones e ideas en una pieza, pero nuestro estado de ánimo estaba alto y teníamos mucho entusiasmo", recuerda. "Era como si gritáramos a cualquiera que escuchara: '¡Mira, mamá, sin manos!'"

Toma de decisiones: todos son líderes (pero no todos a la vez)

Pero ¿era posible hacerlo? Cuando la idea de Fifer tomó forma por primera vez, no conocía ningún modelo precedente para un grupo sin director del tamaño de Orpheus... en ninguna parte. Así que su idea era ambiciosa: ensamblar a un número de músicos renegados y crear una empresa sostenible, alimentada sólo (al menos en su principio) por idealismo y satisfacción. Con todo, el grupo persistía, reuniéndose en restaurantes chinos, ensayando en iglesias, y actuando en bibliotecas públicas y proyectos de viviendas, porque no había que pagar renta en instalaciones de propiedad municipal. Con el tiempo, el grupo obtuvo unas cuantas aportaciones anuales de la comisión para las artes de Nueva York, creó una cinta de demostración y, en 1974, reservó una pequeña sala en Lincoln Center para su función de estreno. En 1979, Orpheus hizo su primera gira de conciertos por Europa, y cinco años después firmó un contrato de grabación con la prestigiosa marca Deutsche Grammaphone.

Aun cuando las actuaciones en público le ganaron reconocimiento y atrajeron auditorios mayores, los ensayos aún eran un trabajo en progreso. Al principio, los 27 miembros del grupo participaban en cada decisión que había que tomar para cada pieza: cientos de minúsculos detalles referentes a dinámica, fraseo y tiempos. Así, para que Orpheus no sonara como un duelo de estéreos, cada decisión tenía que ser unánime. Y eso podía tardar, en especial cuando había 27 músicos tercos y la responsabilidad recaía en todos ellos. "Los ensayos se estaban volviendo un 'se vale todo'", dice Martha Caplin, de 48 años, violinista con el grupo desde 1982. "Necesitábamos el doble de ensayos sólo para probar todas las ideas."

Toda organización que opere por consenso se arriesga a la posibilidad de llegar a decisiones por completo ineficaces. Si el proceso de llegar al acuerdo es en sí caótico, ese riesgo es todavía mayor. Para combatir ese problema, Orpheus decidió experimentar con un nuevo método de ensayo. En lugar de simplemente ceder el foro a quienquiera que tuviese una interpretación que ofrecer, Orpheus formó grupos básicos menores, cuyos miembros cambiarían de modo regular, que ensayarían cada pieza antes de que el grupo entero empezara a trabajar con ella.

"Estos grupos básicos formulan una interpretación de una pieza", subraya Bauch. "No es necesariamente la interpretación. A veces es sólo un punto de partida." Un grupo básico hace la misma clase de trabajo que haría un buen director: investigar las demás obras del compositor, aprender la historia de la obra particular que se ejecutará y escuchar las grabaciones de esa pieza musical. Luego el grupo presenta sus ideas al conjunto entero durante la primera lectura completa.

Otro aspecto desusado de Orpheus es el papel que representa su maestro de concierto. En las orquestas con director, el maestro de concierto es por lo general un capitán de equipo. Pero en Orpheus, esa función (que tiene una rotación regular) es semejante a la del entrenador en un equipo de futbol. Los maestros de concierto de Orpheus son responsables de que se hagan los ensayos, de moderar los debates entre los miembros, de sugerir resoluciones a esos debates y de asegurarse de que esas discusiones no se queden atascadas. Aunque el grupo básico ejerce su influencia sobre todo en las etapas iniciales de ensayo de una pieza, el maestro de concierto tiene más influencia a medida que se acerca el día de la ejecución del concierto.

Según Fifer, hacer que personas diferentes se turnen como maestro de concierto parecía la única manera lógica de manejar a un grupo impulsado por el idealismo de los años sesenta. La decisión de someter a rotación a los miembros de los grupos básicos, sin embargo, era más pragmática: "Ese método de rotación alivia en realidad parte de la presión de tratar de que las cosas se hagan al modo de uno todo el tiempo", admite Bauch. "Tener que modular nuestras personalidades y de asumir papeles diferentes nos da oportunidad de desarrollar habilidades de liderazgo así como de ser de apoyo." Al principio, el grupo completo votaba por quien sería el maestro de concierto para cada pieza. Con el tiempo, Orpheus eligió

a un comité ejecutivo que nombra a un maestro de concierto de acuerdo con la pericia musical particular de un individuo.

Los grupos básicos y los maestros de concierto cambian no sólo de un concierto a otro, sino también de una pieza a otra. Cambios tan frecuentes en el liderazgo requieren alguna planeación previa a la actuación. Al concluir cada pieza, los músicos de Orpheus hacen una reverencia y salen del escenario. Cuando regresan para la siguiente selección del programa, ocupan asientos diferentes, de acuerdo con su parte en cada pieza. Estas maniobras son similares a las de los pequeños grupos de cámara que Fifer imaginaba cuando formó Orpheus.

Y también así como esos pequeños grupos de música de cámara, los diferentes miembros de Orpheus se dan indicios musicales entre sí. Los miembros de audiencia alerta notarán que un músico se vale de una inclinación de cabeza o un además con un arco en una forma que invita a un colega músico a unirse a la "conversación", ofreciéndole a esa persona oportunidad de recoger un pensamiento musical. "En cualquier momento, usted puede dirigir o seguir." "'Apoyo'" es la palabra que nos gusta", dice Bauch. "Cuando estoy a punto de conseguir una pista, a menudo me encuentro moviéndome con el músico que está tocando." Ese estilo físico de tocar no se suele experimentar en una orquesta sinfónica común. Es como si todos los miembros de Orpheus respirasen con un solo par de pulmones.

Para las funciones, los músicos de Orpheus se sientan en semicírculo con el espacio central vacío (el que por lo general se reserva al director). Resulta de esto que los observadores casuales y algunos críticos se refieren erróneamente al conjunto como "sin líder". De hecho, "Orpheus ejerce más liderazgo que cualquier otra orquesta que haya yo examinado", dice Hackman, de Harvard.

Ejecución: actos de liderazgo aleatorios de práctica

Los solistas ajustan con frecuencia el volumen con que tocan una pieza y el tiempo que deben sostener una nota para la acústica de una particular sala de recital. A quienes nunca han trabajado con el grupo, estos métodos pueden parecerles fascinantes. "Uno de los preparativos más pulcros de Orpheus es que uno de sus músicos baja y se sienta en el auditorio para oír cómo suena cada pieza a los oídos de un asistente", dice Susan Botti, de 38 años, cantante y compositora que escribió una pieza que Orpheus programó entre los números principales durante su serie de conciertos de fines de enero. "Yo vengo del teatro, así que estoy acostumbrada a contar con ayudantes que se sientan en lugares del auditorio para tomar notas y hacernos observaciones durante un repaso general rápido, pero nunca he visto que ocurra eso con una orquesta."

Además de que el maestro de concierto de una pieza sea en particular expresivo o que el grupo básico sea más obsesivo de lo común, todos los miembros de Orpheus muestran gran fe en la retroalimentación de un colega que verifica el sonido. "Es una parte crucial de lo que hacemos", dice Bauch. "En el escenario, no se puede oír cómo suena una pieza musical al auditorio, así que hay que confiar en los oídos de su colega. Solíamos votar de último minuto sobre esa clase de cosas. Ahora que nuestras habilidades de escucha están más refinadas, creo que podemos confiar más unos en otros." (Bauch ha tenido también oportunidad de afinar otro de sus sentidos... sólo para el caso de necesitarlo en el escenario de conciertos. Ayudó a una prueba de sabor del helado New York Super Fudge Chunk para sus amigos de infancia, Ben y Jerry.)

Bauch observa que el cambio de participantes de grupo básico y de maestro de concierto le ha dado a cada miembro de la orquesta un curso intensivo de capacitación de liderazgo. "Siempre he sido una persona callada, pero en este grupo hablar es cuestión de supervivencia", dice Susan Palma-Niedel, de 53 años, flautista con Orpheus desde 1980. "Esta experiencia me permitió descubrir fuerzas que ignoraba que tenía. No sólo he ayudado a dirigir al grupo, sino he respondido a las entrevistas de los medios... algo que nunca pensé que haría. Si no me hubieran forzado a esto, estoy segura de que nunca lo habría hecho."

Preguntas:

1. ¿Qué ganarían organizaciones de negocios como Kraft Foods con observar a Orpheus en acción?
2. Orpheus turna por rotación la función de maestro de concierto entre los miembros del grupo básico. ¿Cuál es la lógica de hacer circular el papel del líder?
3. ¿Cuáles son algunos sustitutos de liderazgo permanente que existen dentro de Orpheus?

Cuarta parte del caso en video

La historia de Dale Gray: *Communications Services, Inc.*

El video muestra cómo Dale Gray, mediante una serie de decisiones acertadas, utilizó sus habilidades de emprendedor para crear una exitosa empresa de comunicaciones. Una de las primeras decisiones que tomó, antes incluso de fundar esta empresa particular, fue la de ser su propio jefe. Muchos emprendedores comparten la opinión de Gray de que es mucho mejor que uno sea su propio jefe. Una segunda decisión importante fue financiarla con sus propios ahorros y no buscar préstamos de otras instituciones. Gray quería tomar decisiones en el camino según lo juzgara conveniente, sin tener que responder a individuos que hubieran aportado ayuda financiera. Una tercera decisión fue la de poner la meta de que la compañía ganara un millón de dólares en ventas. Luego de lograr esta meta, Gray y sus asociados se fijaron la meta subsecuente de ganar 10 millones de dólares. ¡La compañía también logró este objetivo!

Se han tomado muchas otras decisiones que ayudan a Communications Services, Inc., a seguir teniendo éxito. Como dice en el video, Gray cree en invertir el tiempo suficiente para asegurarse de que se contrata al personal adecuado. Los directores de la empresa no se apresuran a contratar al primer candidato que entrevistan; por el contrario, se toman su tiempo entrevistando a diferentes candidatos para dar con un individuo que convenga a la cultura organizacional y a la vacante de empleo. Una vez hecha la contratación, Gray se compromete a invertir mucho tiempo y dinero en capacitar a estos nuevos individuos. Él cree que esa capacitación es una inversión y un componente importante para el éxito de la compañía.

Dale Gray y sus asociados en Communications Services, Inc., toman decisiones cada día que afectan a la salud de su creciente negocio en el corto y el largo plazos. Como se indica en el capítulo 14, estas decisiones se clasifican por su naturaleza como programadas y no programadas; en ese capítulo se trata también de cómo la propensión personal al riesgo influye en las formas en que se toman las decisiones. Gray parece tener una propensión al riesgo mayor que el promedio, como lo ilustra su disposición de usar su propio dinero para iniciar un negocio. Iniciar Communications Services, Inc., y muchas de las otras decisiones que ha tomado sobre la marcha han contribuido a su creación de un negocio de éxito.

Preguntas:

1. Gray termina el video diciendo que construir y mantener un negocio exitoso es “un maratón, no una carrera corta”. ¿Hasta qué punto la declaración de Gray refleja una intensificación de su compromiso de construir un negocio exitoso? Explique.
2. Una vez que Communications Services, Inc., llegó a su meta de un millón de dólares en ingresos por ventas, ¿qué factores cree que intervinieron para que se decidiera la nueva meta mucho más alta de ganar 10 millones de dólares? Explique.
3. Gray tomó varias decisiones respecto de convertir Communications Services, Inc., en un negocio de éxito (véase el resumen anterior). ¿Cuáles de esas decisiones se pueden considerar *programadas?* ¿Cuáles fueron decisiones *no programadas*?
4. Describa un momento en el que usted haya tenido que tomar una decisión importante. ¿Fue una decisión programada o no programada? En una escala de 1 a 5, ¿cuál fue su propensión al riesgo? Explique.

QUINTA PARTE

Diseño organizacional, cambio e innovación

16. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO
17. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN
QUINTA PARTE DEL CASO EN VIDEO

Donde hay una mente abierta siempre habrá una frontera.
Charles F.-Kettering, citado en *Profile in America*

CAPÍTULO DIECISÉIS

Estructura organizacional y diseño

Objetivos de aprendizaje

Después de terminar el capítulo 16, usted podrá:

- **Identificar** las opciones que debe elegir al diseñar una estructura organizacional.
- **Definir** el término *división del trabajo.*
- **Analizar** la delegación de autoridad en las decisiones de diseño.
- **Describir** varias formas de departamentalización.
- **Explicar** la importancia del margen de control.
- **Definir** tres dimensiones importantes de la estructura.
- **Comparar** el diseño organizacional mecanicista con el orgánico.
- **Identificar** las ventajas principales del diseño organizacional de matriz.
- **Analizar** la estructura organizacional multinacional y las cuestiones de diseño.
- **Explicar** el significado del término *organización virtual.*

La estructura y el diseño de la organización han sido siempre factores importantes que influyen en el comportamiento de los individuos y grupos que componen la organización; las nuevas reglas de operación en el ambiente global de negocios de hoy otorgan todavía más importancia a las consideraciones de estructura y diseño.[1] Los directores de la actualidad se enfrentan a diversas posibilidades estructurales.[2] En última instancia, por medio del diseño de la estructura es como la dirección establece las expectativas de los individuos y grupos para lograr los propósitos de la organización; pero para alcanzarlos, alguien tiene que hacer algo de trabajo. La gente no sólo tiene que hacer algún trabajo; tiene que hacer el trabajo preciso. Y eso nos lleva a la estructura organizacional, porque mediante la estructura es como los administradores deciden la manera de lograr los propósitos de la organización.[3]

Los administradores logran un esfuerzo coordinado merced al diseño de una estructura de relaciones de tarea y autoridad. El diseño, en este contexto, implica que los administradores hacen un esfuerzo consciente de predeterminar la forma en que los empleados hacen su trabajo. La estructura se refiere a las relaciones y procesos relativamente estables de la organización. Muchos consideran que la estructura organizacional es "la anatomía de la organización, que sienta las bases para que opere".[4] De tal suerte, la estructura de una organización, similar a la anatomía de un organismo, se ve como una armazón. La idea de la estructura como una armazón "se centra en la diferenciación de puestos, la formulación de reglas y procedimientos, y las fórmulas de autoridad".[5] Así, el propósito de la estructura es regular o al menos reducir la incertidumbre en el comportamiento de los empleados.

Las organizaciones tienen propósitos y metas, de lo cual se sigue que su estructura tiene también propósitos y metas. Nuestro concepto de la estructura organizacional toma en cuenta lo anterior, y nuestra actitud es que la dirección debe concebir la estructura en términos de su contribución a la efectividad organizacional, aunque sea difícil conocer la naturaleza exacta de

la relación entre estructura y efectividad. Las decisiones estructurales deben asimismo reflejar los valores de la compañía e incorporar consideraciones éticas y ambientales. Desde luego, como se ilustra en el recuadro Júzguelo usted mismo de este capítulo, en la médula de algunos planteamientos contemporáneos del diseño y la estructura organizacionales hay muchos problemas relativos a los valores y a la ética.

Diseño de una estructura organizacional

diseño organizacional Estructura organizacional específica que resulta de las decisiones y acciones de los administradores.

Los administradores que emprenden el diseño de una estructura organizacional enfrentan decisiones difíciles. Tienen que elegir entre una miríada de opciones de estructuras de empleo, proyectos de trabajo y departamentos. El proceso por el cual eligen se denomina **diseño organizacional** y denota, *groso modo*, las decisiones y acciones que resultan en una estructura organizacional.[6] Este proceso puede ser explícito o implícito, "de un tirón" o de desarrollo, puede llevarlo a cabo un solo administrador o un equipo de ellos.[7] Como quiera que se tomen las decisiones reales, su contenido es siempre el mismo. La primera decisión se concentra en los trabajos individuales, las segundas dos decisiones, a los departamentos o grupos de trabajos, y la cuarta considera la delegación de autoridad a través de la estructura.

1. Los administradores deciden cómo dividir la tarea general en trabajos sucesivamente más pequeños. Dividen las actividades totales de la tarea en conjuntos menores de actividades relacionadas. El efecto es definir los empleos en términos de actividades y responsabilidades especializadas. Si bien los empleos tienen muchas características, la más importante es su grado de especialización.
2. Los administradores determinan las bases para agrupar los empleos individuales. Esto es muy parecido a cualquier otra decisión de clasificación y puede generar grupos compuestos de puestos (empleos) relativamente homogéneos (similares) o heterogéneos (diferentes).
3. Los administradores determinan el tamaño apropiado del grupo que se reporta con cada supervisor. Como ya vimos, esto tiene que ver con los márgenes de control, si son relativamente angostos o anchos.
4. Los administradores distribuyen la autoridad entre los empleos. La autoridad es el derecho de tomar decisiones sin aprobación de un supervisor y exigir obediencia de otra gente designada. Todos los puestos tienen hasta cierto punto derecho de tomar decisiones dentro de límites prescritos, pero no todos los puestos tienen derecho de exigir obediencia de otros. Este último aspecto de la autoridad distingue los puestos de trabajo directivos de los que no lo son. Los administradores pueden exigir obediencia; no así los que no lo son.

De este modo, las estructuras organizacionales varían según las opciones. Si consideramos que cada una de las cuatro decisiones de diseño es un continuo de elecciones posibles, las estructuras se ilustran como sigue:

División del trabajo:	Especialización	
	Alta	Baja
Autoridad:	Delegación	
	Alta	Baja
Departamentalización:	Base	
	Homogénea	Heterogénea
Margen de control:	Cantidad	
	Pocos	Muchos

JÚZGUELO USTED MISMO

LAS ORGANIZACIONES DEBEN MANEJARSE CON ÉTICA

Todos reconoceríamos que los diseños organizacionales deben abarcar consideraciones de trabajo y tecnología. Después de todo, el propósito fundamental de la estructura organizacional es regular el comportamiento para llevar a cabo el trabajo legítimo. Sin embargo, a la luz de varios escándalos corporativos en Estados Unidos, ¿quién negaría que la estructura organizacional debe incluir normas que aseguren acciones éticamente correctas por parte de todos los empleados? La pregunta está en la mesa de muchas organizaciones en el mundo. Un punto de vista particular defiende un tipo radicalmente nuevo de estructura organizacional basado en una filosofía de dirección éticamente correcta. Junto con las funciones de dirección tradicionales, el nuevo diseño incorporaría seis nuevas funciones de manejo de crisis (previsión de amenazas y su respuesta), manejo de problemas (evaluación de tendencias amplias sociales e industriales), manejo de calidad total, ambiente, globalización (seguridad de que los procesos de producción, mercadotecnia y administrativos de la organización se sintonicen con la economía política global), y ética (observación cuidadosa de las consecuencias éticas y morales del comportamiento, políticas, decisiones y procedimientos de la organización).

El nuevo diseño propuesto integra las seis nuevas funciones. El diseño resultante abarca cuatro divisiones mayores o centros:

1. *Centro de conocimiento/aprendizaje.* La pregunta clave de esta división es: ¿Qué necesitamos saber para producir y/o proporcionar productos y/o servicios de clase mundial?
2. *Centro de recuperación/desarrollo.* Las preguntas básicas aquí son: ¿Cómo ayudar a nuestros empleados a recuperarse de cualesquiera de las disfunciones o problemas que traen consigo a la organización? De igual manera, ¿cómo ayudar a la organización en conjunto a recobrarse de las disfunciones de su sistema y a desarrollarse como un sistema sano?
3. *Centro mundial de servicio/espiritual.* La pregunta clave de este centro es: ¿Cómo puede nuestra organización usar todos sus recursos para desarrollar una sociedad y un mundo más sanos?
4. *Centro de operaciones.* La cuestión clave del centro de operaciones es: ¿Cómo llevar de verdad a la práctica y operar una organización manufacturera y/o de servicios de clase mundial?

Los defensores reconocen que ninguna organización abarca en la actualidad todas las características de su diseño; sin embargo, señalan con razón que muchas organizaciones, tanto del sector público como del privado, experimentan con cada característica de su estructura idealizada.

¿Qué opinión le merece la necesidad de que las organizaciones incorporen la ética a sus diseños organizacionales? ¿La ética y los valores de quién deben incorporar? ¿Los de usted? ¿Los míos? ¿Los de los clientes? Juzgue usted.

Fuentes: Thomas L. Carson, "Self-Interest and Business Ethics: Some Lessons of the Recent Corporate Scandals", *Journal of Business Ethics* 43, núm. 4 (2003), pp. 389-94; Thomas A. Cochran, "Addressing the Crises in Confidence in Corporations: Root Causes, Victims, and Strategies for Reform", *Academy of Management Executive* 16 (2002), pp. 139-42; Ian I. Mitroff, "The Antediluvian Corporation", *Across the Board*, octubre de 1994, pp. 59-60; Ian I. Mitroff, Richard O. Mason y Christine M. Pearson, "Radical Surgery: What Will Tomorrow's Organizations Look Like?", *Academy of Management Executive*, mayo de 1994, pp. 11-21; e Ian I. Mitroff, Richard O. Mason y Christine M. Pearson, *Framebreak: The Radical Redesign of American Business* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994).

En términos generales, las estructuras organizacionales tienden hacia un extremo u otro a lo largo de cada continuo. Las estructuras que tienden a la izquierda se caracterizan por términos como *clásicas*, *formalistas*, *estructuradas*, *burocráticas*, *de Sistema 1* y *mecanicistas*. Las estructuras que tienden a la derecha se denominan *neoclásicas*, *informalistas*, *inestructuradas*, *no burocráticas*, *de Sistema 4* y *orgánicas*.[8] El punto exacto a lo largo del continuo en el que se ubica una organización tiene implicaciones para su desempeño, así como para el comportamiento individual y de grupo.[9]

División del trabajo

división del trabajo
Proceso de dividir el trabajo en puestos relativamente especializados para lograr las ventajas de la especialización.

La **división del trabajo** concierne al grado de especialización de los empleos. Los administradores dividen la tarea total de la organización en trabajos o puestos (empleos) específicos con actividades específicas. Las actividades definen lo que va a hacer la persona que ocupa el puesto. Por ejemplo, las actividades del puesto de "cajero" se definen según los métodos y procedimientos requeridos para procesar cierta cantidad de transacciones en un periodo determinado.

Las ventajas económicas de dividir el trabajo en puestos especializados son las principales razones históricas de la creación de las organizaciones.[10] A medida que las sociedades se industrializaban y urbanizaban, la producción artesanal cedía el paso a la producción en masa. La producción masiva depende de la capacidad de obtener los beneficios económicos de la mano de obra especializada, y el medio más efectivo para hacerlo es por la vía de las organizaciones. Aunque los administradores se ocupan más de las implicaciones económicas de los empleos, casi nunca pierden de vista la especialización como la razón de ser de la división del trabajo entre puestos.[11]

La división del trabajo en las organizaciones ocurre de tres formas diferentes.[12]

1. *Especialidades personales*. La mayoría de la gente piensa en las especialidades ocupacionales y profesionales. De este modo, tenemos contadores, ingenieros de software, diseñadores gráficos, científicos, físicos y todas las demás especialidades en las organizaciones y la vida diaria.
2. *Secuencia natural del trabajo.* Las plantas manufactureras suelen dividir el trabajo en fabricación y montaje, y se asigna a los individuos para que hagan el trabajo en una de estas dos actividades. A esta manifestación particular de la división del trabajo se la llama *especialización horizontal*.
3. *Plano vertical*. Todas las organizaciones tienen una jerarquía del administrador de nivel más bajo al más alto. El trabajo del director general es diferente del que realiza el supervisor de turnos.

Determinar lo que se debe hacer en cada puesto de la organización es una decisión administrativa básica. El punto importante ahora es que los puestos varían a lo largo de una dimensión general de especialización. Por ejemplo, el ex director general de Procter & Gamble (P&G), Edwin Artzt, cambió el grado de especialización de los representantes de ventas de la compañía. Artzt pensaba que los representantes de ventas interesados en crear lazos fuertes con los clientes perdían su instinto competitivo; creía que los miembros del equipo dedicaban demasiada energía a crear relaciones dentro del equipo y con los clientes, y prestaban muy poca atención a acrecentar el volumen y las ganancias. Dio marcha atrás al método de equipo de Procter & Gamble en favor de los agentes de ventas que representaban sectores estrechos, como los de los productos de jabones y alimentos. Un efecto organizacional de la decisión de Artzt fue un movimiento para crear grupos de ventas atomizados en cada sector. En términos de especialización, a los representantes de ventas se les daban trabajos más especializados (vendían pocos productos diferentes) y la organización tenía más unidades especializadas (las unidades de ventas en cada sector).[13] El director general actual aún reenfoca las energías de Procter & Gamble con un significativo éxito financiero (por ejemplo, las ventas de la compañía aumentaron 6 por ciento para un total de 34 000 millones de dólares en 2002).[14]

El proceso de definir las actividades y autoridad de los puestos es analítico; es decir, la tarea total de la organización se divide en tareas cada vez menores; pero, luego, la dirección tiene que utilizar alguna base para combinar las tareas divididas en grupos o departamentos con algún número específico de individuos o puestos. Analizaremos estas dos decisiones relativas a los departamentos en ese orden.

Delegación de autoridad

delegación de autoridad
Proceso por el cual la autoridad se distribuye en dirección descendente dentro de una organización.

Los administradores deciden cuánta autoridad se delega a cada puesto y empleado. Como apuntamos, la autoridad se refiere al derecho de los individuos a tomar decisiones sin aprobación superior y a exigir obediencia de otros. La **delegación de autoridad** se refiere específicamente a tomar decisiones, no a hacer el trabajo. A un director de ventas se le delega el derecho de contratar vendedores (una decisión) y asignarles territorios específicos (obediencia). Otro director de ventas puede no tener el derecho de contratar pero sí el de asignar territorios. De este modo, el grado de autoridad delegada es relativamente alto o bajo respecto de ambos aspectos

Indicador de la administración

CUÁNDO DELEGAR AUTORIDAD

No hay modo de garantizar a un director respuestas simples a problemas complejos, pero se pueden tomar en cuenta las siguientes consideraciones al decidir cuánta autoridad se delega en particular a un puesto o un empleado:

1. ¿Qué tan rutinarias y rectilíneas son las decisiones que requiere el puesto o la unidad? La autoridad de las decisiones de rutina se puede centralizar. Por ejemplo, los restaurantes de comida rápida, como Kentucky Fried Chicken, centralizan la decisión de la preparación de alimentos para asegurar la calidad uniforme en todos los establecimientos. Sin embargo, el gerente del establecimiento local toma las decisiones de contratar y despedir empleados. Esta pregunta señala la importancia de la decisión entre decidir y hacer. El establecimiento local prepara los alimentos, pero el personal de la oficina matriz decide cómo se preparan.
2. ¿Son competentes los individuos para tomar la decisión? Aunque la decisión no sea rutinaria (como contratar a empleados), si el encargado local no es competente para reclutar y seleccionar a empleados, entonces las decisiones de contratación se tienen que centralizar. Esta interrogante implica que la delegación de autoridad difiere entre individuos según su capacidad para tomar una decisión.
3. ¿Están motivados los individuos para tomar la decisión? Los individuos capaces no siempre están motivados. En capítulos anteriores analizamos la motivación y las diferencias individuales. La toma de decisiones puede ser difícil y estresante, y desalentar por ello a algunos individuos de aceptar autoridad. También conlleva un grado de compromiso con la organización que tal vez el individuo no esté dispuesto a asumir. La motivación tiene que acompañar a la aptitud para crear las condiciones que conduzcan a la descentralización.
4. Por último, para volver a los puntos que señalamos antes, ¿los beneficios de la descentralización compensan sus costos? Esta pregunta es quizá la más difícil, porque muchos beneficios y costos se evalúan en términos subjetivos. No obstante, los administradores deben al menos tratar de hacer un análisis de costeabilidad.

de la autoridad. Todo puesto de trabajo particular abarca una gama de configuraciones de delegación de autoridad,[15] y los administradores tienen que equilibrar sus ganancias y pérdidas relativas.

Razones para descentralizar la autoridad

La delegación relativamente alta de autoridad promueve la formación de administradores profesionales. Esta es una razón por la que los dos líderes principales de Microsoft, Bill Gates y Steve Ballmer, tratan de crear una estructura de administración profesional que ayude a la organización a asegurar la planeación de la sucesión y a vivir mucho más tiempo que sus fundadores.[16] Las organizaciones que descentralizan (delegan) la autoridad habilitan a los administradores para que tomen decisiones significativas, adquieran habilidades y avancen dentro de la compañía. Gracias a su derecho de tomar decisiones sobre una amplia gama de asuntos, los administradores adquieren una pericia que los faculta para lidiar con problemas mayores. Los administradores con amplio poder decisivo suelen tomar decisiones difíciles. En consecuencia, están capacitados para su promoción a puestos de autoridad y responsabilidad mayores aún. La más alta dirección puede comparar con rapidez a los administradores con base en el desempeño real de toma de decisiones. El avance sobre la base del desempeño elimina el favoritismo y minimiza la personalidad en el proceso de promoción.

En segundo lugar, la alta delegación de autoridad favorece un clima competitivo dentro de la organización. Se motiva a los administradores para que contribuyan a esta atmósfera competitiva, pues se los compara con sus colegas en diversas medidas de desempeño. Un ambiente competitivo en el que se compite en objetivos de ventas, reducción de costos y desarrollo del empleado es un factor positivo en el desempeño organizacional total. Sin embargo, los ambientes competitivos también producen un comportamiento destructivo si el éxito de un administrador se genera a costa de otro. Pero ya sea positiva o destructiva, la competencia con sentido existe sólo cuando los individuos tienen autoridad para hacer las cosas que les permiten ganar.

Por último, los administradores con autoridad relativamente alta ejercen más autonomía y así satisfacen sus deseos de participar en la solución de problemas. Esta autonomía conduce a la creatividad y el ingenio, lo cual contribuye a la adaptación y al desarrollo de la organización y los administradores. Como vimos en capítulos anteriores, las oportunidades de participar en la fijación de metas pueden ser motivadores positivos. Sin embargo, una condición necesaria para fijar metas es la autoridad para tomar decisiones. Muchas organizaciones, grandes y pequeñas, optan por la política de descentralización de autoridad.

La descentralización de autoridad tiene sus beneficios, pero no sin costos. Las organizaciones incapaces de pagarlos o no dispuestas a hacerlo encontrarán razones para centralizar la autoridad.

Razones para centralizar la autoridad

Se tiene que capacitar a los administradores para que tomen las decisiones que van con la autoridad delegada. Los programas formales de capacitación son muy costosos, lo cual puede pesar más que los beneficios.

En segundo lugar, muchos directores están acostumbrados a tomar decisiones y se resisten a delegar autoridad a sus subordinados. Por consiguiente, tal vez se desempeñen en niveles más bajos de efectividad porque creen que la delegación de autoridad acarrea pérdida de control.

En tercer lugar, se incurre en costos administrativos porque es preciso llevar sistemas de contabilidad nuevos o modificados para proporcionar información a la alta dirección acerca de los efectos de las decisiones de sus subordinados. Cuando los niveles inferiores tienen autoridad, la alta dirección debe contar con algunos medios para revisar el uso de esa autoridad. Por esto, por lo general crean sistemas de reporte para informarse de los resultados de las decisiones tomadas en niveles inferiores de la organización.

La cuarta y acaso más pragmática razón para centralizar es que la descentralización significa duplicación de funciones. Cada unidad autónoma tiene en verdad que sostenerse sola para ser independiente. Pero esto implica un costo de duplicación potencialmente alto. Algunas organizaciones descubren que el costo de la descentralización sobrepasa los beneficios.[17]

Pautas de decisión

Igual que en la mayoría de los problemas administrativos, no se puede resolver con facilidad si la autoridad se debe delegar en grado alto o bajo.[18] Como es habitual en la toma de decisiones directiva, en la disyuntiva de centralizar o descentralizar sólo se pueden tener por guía cuestiones generales. Los administradores que encaran el problema deben responder las cuatro preguntas del recuadro Indicador de la administración de la página 535.

Bases departamentales

La razón fundamental para agrupar los puestos se basa en la necesidad de coordinarlos. Los puestos especializados son partes separadas e interrelacionadas de la tarea total, cuyo desempeño requiere el desempeño de cada uno de ellos. Pero los trabajos han de hacerse en la forma y orden específicos que la dirección proyectaba cuando los definió. Al crecer el número de puestos en una organización, llega un momento en que ya no puede coordinarlos de manera eficiente un solo director. Así, para crear números manejables de puestos, se los combina en grupos más pequeños y se define un nuevo puesto: el de director del grupo.

departamentalización
Forma en que se divide estructuralmente una organización. Algunas de las divisiones más divulgadas son por función, territorio, producto, cliente y proyecto.

La consideración directiva crucial al crear departamentos es determinar la base para agrupar los puestos. Es de particular importancia la determinación de las bases para los departamentos que se reportan al puesto directivo máximo. De hecho, se utilizan numerosas bases en toda la organización, pero la empleada en el nivel más alto determina dimensiones críticas de la organización. Algunas de las bases de **departamentalización**[19] más utilizadas se describen en las siguientes secciones.

Departamentalización funcional

Los administradores combinan los puestos de acuerdo con las funciones de la organización. Cada organización tiene que efectuar ciertas actividades para hacer su trabajo. Estas actividades necesarias son las funciones de la organización. Las funciones necesarias de una empresa manufacturera son las de producción, mercadotecnia, finanzas, contabilidad y personal. Estas actividades son necesarias para crear, producir y vender un producto. Entre las funciones necesarias de un banco comercial están las de recibir depósitos, hacer préstamos e invertir los fondos del banco. Las funciones de un hospital comprenden las de cirugía, psiquiatría, intendencia, farmacia, enfermería y personal.[20] Cada una de estas funciones puede ser un departamento específico, y los puestos se pueden combinar de acuerdo con ellas. En organizaciones relativamente pequeñas resulta a menudo que la base funcional provee una estrecha gama de productos y servicios. También se la utiliza como base en divisiones de grandes organizaciones de productos múltiples.

Las organizaciones manufactureras se estructuran característicamente sobre una base funcional (figura 16.1). Las funciones son ingeniería, manufactura, confiabilidad, distribución,

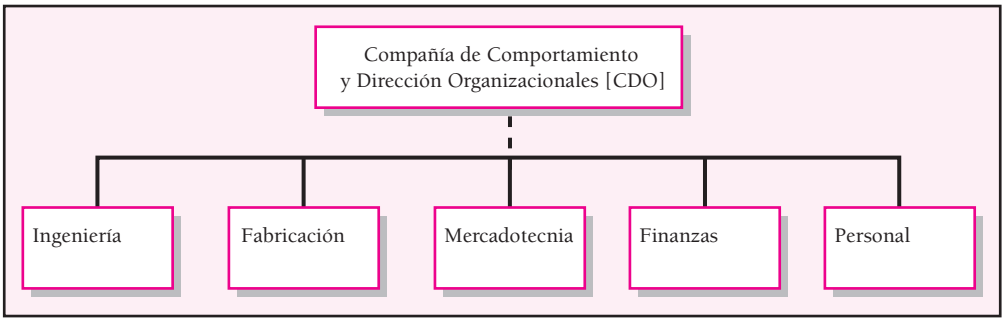


FIGURA 16.1 **Estructura de departamentalización funcional**

finanzas, personal, relaciones públicas y compras. La base funcional tiene amplia aplicación en las organizaciones tanto de servicios como de manufactura. La configuración específica de funciones como departamentos separados varía de una organización a otra.

La ventaja principal de la base funcional es su eficiencia. Es decir, parece lógico tener un departamento integrado por expertos en un ramo particular, como la producción o la contabilidad. Al tener departamentos de especialistas, la dirección crea unidades eficientes. Un contador es por lo general más eficiente cuando trabaja con otros contadores e individuos de antecedentes e intereses similares. Pueden compartir la pericia para lograr que se haga el trabajo. General Motors (GM) atrajo considerable atención cuando combinó sus divisiones de producto tradicionales en dos departamentos funcionales: producción y ventas. GM aceleró desde entonces la consolidación de sus divisiones de automóviles en una entidad organizada funcionalmente.[21] La fuerza impulsora tras la reorganización de GM fue reducir el costo del desarrollo y mercadotecnia de los automóviles haciendo valer las eficiencias de la estructura organizacional basada en la función.

Una de las desventajas principales de esta base departamental es que, como los especialistas colaboran entre sí y se alientan en sus áreas de pericia e interés, tal vez sacrifiquen las metas organizacionales en favor de las metas departamentales. Los contadores quizás vean sólo sus problemas y no los de producción o mercadotecnia o de la organización total. En otras palabras, la cultura del departamento y la identificación con ella suelen ser más fuertes que la identificación con la organización y su cultura.

Departamentalización geográfica

Otra base para departamentalizar es establecer grupos de acuerdo con el área geográfica. La lógica es que todas las actividades en una región determinada se deben asignar a un gerente. Esta persona queda a cargo de todas las operaciones en esa área geográfica particular.

En las grandes organizaciones, los arreglos geográficos son ventajosos porque la separación física de las actividades dificulta la coordinación centralizada. Por ejemplo, es en extremo difícil para alguien en Nueva York dirigir a vendedores en Kansas City. Esto hace que tenga sentido asignar el puesto directivo a alguien que resida en Kansas City.

Las grandes tiendas de menudeo de múltiples unidades se organizan con frecuencia a lo largo de líneas geográficas. Los complejos comerciales específicos suburbanos en un área geográfica se compondrán de unidades, a menudo denominadas *divisiones*, que reportan a un director regional, el cual a su vez quizá le reporte a un director corporativo. Por ejemplo, el director de la tienda de Lexington, Kentucky, de una cadena nacional reporta al presidente de la división del medio oeste, y ésta a la matriz.

La departamentalización territorial provee una base de capacitación para el personal directivo. La compañía puede poner directores en territorios y luego evaluar su progreso en esa región geográfica. La experiencia que adquieren los administradores en un territorio alejado de la oficina matriz permite inspecciones valiosas de cómo se aceptan en el terreno los productos y/o servicios. La figura 16.2 presenta una estructura de organización territorial.

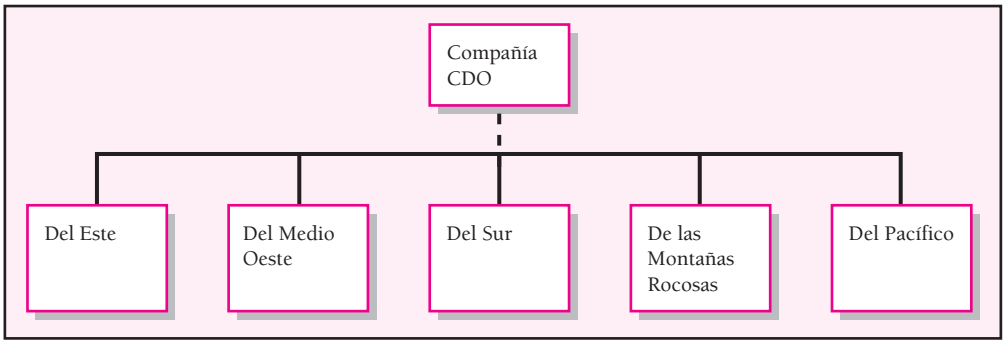


FIGURA 16.2 **Estructura de departamentalización territorial**

Departamentalización por producto

Los directores de muchas grandes compañías diversificadas agrupan los puestos según el producto. Todos los puestos asociados con la producción y venta de un producto o línea se colocarán bajo el mando de un gerente. El producto se vuelve la base preferida a medida que la empresa crece al aumentar el número de productos que comercializa. Al crecer la compañía se difícilta coordinar los diversos departamentos funcionales y es ventajoso establecer unidades de producto. Esta forma de organización permite al personal adquirir pericia total en la investigación, manufactura y distribución de una línea de producto. Concentrar la autoridad, responsabilidad y contabilidad en un departamento de producto específico permite a la alta dirección coordinar las acciones.

La estructura organizacional que usa los productos como base para los departamentos fue un avance clave en el capitalismo moderno. El término *organización divisional* se refiere a esta forma de estructura organizacional. La mayoría de las principales y grandes empresas de los países desarrollados la emplean en cierta medida. Las divisiones basadas en un producto suelen ser unidades autónomas que diseñan, producen y comercializan sus propios productos, incluso en competencia con otras divisiones de la misma empresa.[22] General Motors fue precursora de la estructura divisional cuando evolucionó para dar lugar a las cinco divisiones automovilísticas separadas: Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick y Cadillac. Como señalamos en la explicación de la forma funcional, General Motors inició el proceso de avanzar a partir de la forma divisional basada sólo en el producto.

Una organización de departamento por producto se presenta en la figura 16.3 con tres divisiones de producto (aparatos electrodomésticos pequeños, aparatos electrodomésticos grandes y aparatos eléctricos comerciales), que reportan a la oficina matriz de la CDO. Dentro de cada una de estas tres unidades hallamos personal de producción y de mercadotecnia. Como los directores de las divisiones de producto coordinan las ventas, manufactura y distribución de un producto, se convierten en supervisores de un centro de utilidades. De esta manera se cumple con la responsabilidad de las utilidades en las organizaciones basadas en productos. Con frecuencia se pide a los directores que fijen metas de utilidades al comenzar un periodo y después comparen la ganancia real con la planeada.

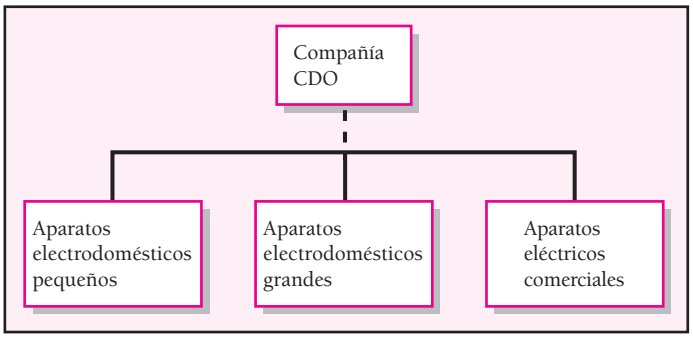


FIGURA 16.3 **Estructura de departamentalización por producto**

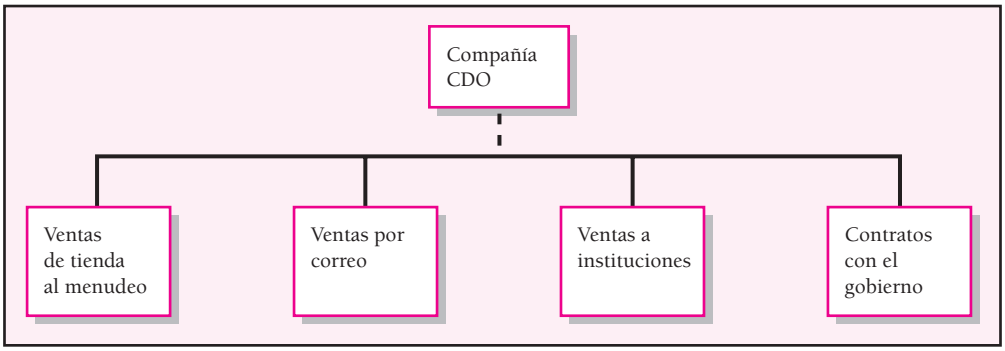


FIGURA 16.4 **Estructura de departamentalización por cliente**

Las organizaciones basadas en un producto fomentan la iniciativa y la autonomía al proporcionar a los directores de división los recursos necesarios para sus planes de utilidades. No obstante, esas organizaciones enfrentan el difícil problema de decidir cuánta redundancia es necesaria. Las estructuras divisionales contienen cierto grado de redundancia porque cada división quiere su propia investigación, ingeniería, mercadotecnia, producción y todas las demás funciones necesarias para hacer negocios. Así, hay personal técnico y profesional en toda la organización en los niveles de división. El costo de esta disposición puede ser exorbitante.

Departamentalización por cliente

Los clientes en general y los especiales pueden ser una base para agrupar los puestos de trabajo.[23] Ejemplos de departamentos orientados al cliente son las estructuras organizacionales de las instituciones educativas. Algunas tienen cursos regulares (diurnos y nocturnos) y divisiones de extensión. De hecho, los títulos de algunos puestos en la facultad mencionan específicamente la división de extensión.

Otra forma de departamentalización por cliente es el departamento de préstamos o crédito en un banco comercial. Los funcionarios de préstamos están ligados a menudo con préstamos industriales, comerciales o agrícolas. Al cliente le prestará servicio uno de estos tres funcionarios de préstamos.

La importancia de la satisfacción del cliente estimula a las empresas a buscar formas creativas para dar un mejor servicio. Desde el desmantelamiento de Bell System, la competencia por los clientes obligó a AT&T a organizarse en unidades basadas en el cliente que se identifiquen con las necesidades de clientes específicos. Antes del desmantelamiento, la empresa estaba organizada en torno a las funciones. El paso a departamentos basados en el cliente en Bell Labs se acompañó de medidas para instrumentar la calidad total (CT), procedimiento administrativo enfocado al cliente que se refuerza en la estructura también basada en el cliente.[24]

Algunas tiendas de departamentos se departamentalizan hasta cierto punto con base en el cliente, como se muestra en la figura 16.4. Tienen agrupaciones como las de clientes de tienda al menudeo, de clientes por correo, de clientes que son instituciones y de clientes gubernamentales. Las organizaciones con departamentos basados en el cliente satisfacen mejor las necesidades identificadas con el cliente que las organizaciones que basan sus departamentos en factores ajenos a éste.[25]

Margen de control

margen de control Cantidad de subordinados que se reportan con un supervisor. El margen de control es un factor que afecta la forma y altura de una estructura organizacional.

La determinación de las bases apropiadas para la departamentalización establece las clases de puestos que se agruparán. Pero esa determinación no establece la cantidad de puestos que se han de incluir en un grupo específico: el **margen de control**. En general, la cuestión se concreta en la decisión de cuántas personas puede supervisar un gerente; es decir, ¿será más efectiva la organización si el margen de control es relativamente amplio o estrecho? La pregunta tiene que ver básicamente con la determinación del volumen de relaciones interpersonales que el director del departamento es capaz de manejar. Más aún, se tiene que definir

el margen de control para que incluya no sólo a los subordinados asignados formalmente, sino también a otros que tienen acceso al gerente. Es factible que a un gerente no sólo se le asigne la responsabilidad de subordinados inmediatos, sino también la de diversos comités y grupos de tarea.[26]

La consideración básica para determinar el margen de control no es el número de relaciones potenciales; sino la frecuencia e intensidad de las relaciones reales. No tendrán lugar todas las relaciones, y las que se entablen variarán en importancia. Si desviamos nuestra atención de las relaciones potenciales a las reales para determinar el margen de control óptimo, al menos tres factores parecen importantes.

Contacto requerido

En investigación y desarrollo, así como en trabajo médico y de producción, hay la necesidad de contacto frecuente y de un alto grado de coordinación entre un superior y sus subordinados. Las conferencias o juntas, y otras formas de consulta, suelen ayudar al logro de las metas en un tiempo limitado. Por ejemplo, el líder del equipo de investigación y desarrollo tal vez tenga que consultar a menudo con los miembros de su equipo para terminar un proyecto en un periodo que permita a la organización colocar un producto en el mercado. De este modo, en lugar de confiar en memos y reportes, lo mejor para los intereses de la organización es tener tantos contactos estrechos con el equipo como sea posible. Un gran margen de control imposibilitaría el contacto tan frecuente con los subordinados, lo cual pondría obstáculos al proyecto. En general, cuanto mayor sea la incertidumbre inherente a un puesto individual, mayor será la necesidad de supervisión para evitar conflicto y tensión.[27]

Grado de especialización

El grado de especialización de los empleados es una consideración crítica para establecer el margen de control en todos los niveles de la administración. Se acepta por lo general que un administrador en el nivel organizacional más bajo puede supervisar a más subordinados porque el trabajo a ese nivel es más especializado y menos complicado que en los niveles superiores de mando. La dirección puede combinar puestos muy especializados y similares en departamentos relativamente grandes porque los empleados tal vez no necesiten supervisión cercana.

Capacidad de comunicación

En la mayoría de las situaciones laborales, hay que transmitir instrucciones, pautas y políticas a los subordinados de forma verbal. La necesidad de analizar factores relacionados con el puesto influye en el margen de control. El individuo que se comunica de manera clara y concisa con sus subordinados es capaz de dirigir a mayor número de ellos que quien no tiene esta capacidad.

La difundida práctica de contraer y "aplanar" las organizaciones de toda clase tiene implicaciones directas para la decisión del margen de control. La contracción reduce el número de todos los empleados, pero relativamente más el de directivos (por lo común, mandos medios) que el de no directivos.[28] Esto aumenta el número de no directivos por director; en consecuencia, aumenta el margen de control promedio de cada director. Es discutible si los factores de contacto, grado de especialización y capacidad requeridos para comunicarse inciden de algún modo en los márgenes de control resultantes. En realidad, muchos mandos medios cuyos márgenes de control se amplían creen que la alta dirección decidió sin considerar estos factores. En el siguiente recuadro de Encuentro organizacional se describen las experiencias con la contracción en las empresas estadounidenses.

Dimensiones de estructura

Las cuatro decisiones de diseño (división del trabajo, delegación de autoridad, departamentalización y margen de control) dan por resultado una estructura de organizaciones. Los

LOS EFECTOS DE CONTRACCIÓN EN LOS MÁRGENES DE CONTROL DE LOS ADMINISTRADORES

Casi toda empresa en la economía global se ha contraído o considera las implicaciones de hacerlo. Algunos gigantes en las industrias básicas, como IBM, GM, Hewlett-Packard, Ford y Chrysler, así como muchos de los 21 ganadores, hasta la fecha, del prestigioso premio Baldrige Award, redujeron ya la cantidad de mandos medios y aumentaron los márgenes de control de todos los gerentes. Esta decisión se basa en la idea de que los individuos muy capacitados en toda la organización, facultados con autoridad y aptitud, se pueden autodirigir. La idea no es nueva, pero su difundida aplicación sí lo es. Muchas empresas, grandes y pequeñas, reportan sus experiencias con márgenes de control más amplios: algunas positivas, otras negativas. Las experiencias positivas subrayan el compromiso renovado de los empleados con facultamiento; las experiencias negativas acentúan las presiones adicionales ejercidas sobre los gerentes para que se responsabilicen del desempeño de más empleados.

Un observador señala que, para que este "aplanamiento" alcance todo su potencial, gerentes y empleados tienen que ejercer la iniciativa de "agregar valor" a las instrucciones u órdenes especiales que reciben. La idea de agregar valor implica que los individuos tomen la iniciativa y evalúen su completo potencial para contribuir al bienestar y efectividad de la organización. Otro observador del "aplanamiento" en la industria bancaria estadounidense declara que el funcionamiento del procedimiento depende de la disposición y capacidad de los empleados locales para proporcionar servicio de calidad y alto desempeño, incluso el máximo desempeño de sus tareas asignadas; pero acaso el factor más importante sea la capacidad del gerente para comprender la nueva relación entre gerentes y no gerentes: los gerentes ya no pueden apartarse de aquellos a quienes dirigen; tienen que desarrollar relaciones de ayuda y asesoría con sus subordinados.

Fuente: Juliet A. Davis, Grant Savage, R. Thomas Stewart y Robert C. Chapman, "Organizational Downsizing: A Review of Literature for Planning and Research", *Journal of Healthcare Management* 48, núm. 3 (2003), pp. 181-198; Bradley L. Kirkman y Debra L. Shapiro, "The Impact of Cultural Values on Employees to Teams", *Academy of Management Review*, julio de 1997, pp. 730-737; Kim S. Cameron, "Strategies for Successful Downsizing", *Human Resource Management*, verano de 1994, pp. 189-211; John A. Byrne, "The Pain of Downsizing", *BusinessWeek*, 9 de mayo de 1994, pp. 62-69; y Anat Bird, "Organizational Flattening within the U.S. Banking Industry", *Bankers Magazine*, julio-agosto de 1991, pp. 67-70.

investigadores y practicantes de la administración tratan de comprender las relaciones entre estructuras y desempeño, actitudes, efectividad y otras variables consideradas importantes. Este desarrollo de la comprensión se ha visto impedido no sólo por la complejidad de las propias relaciones, sino también por la dificultad de definir y medir el concepto de la estructura organizacional.

Aunque no sea posible ni deseable el acuerdo universal sobre un conjunto común de dimensiones que miden diferencias en estructura, caben algunas sugerencias. Hoy en día, son frecuentes tres dimensiones en la investigación y la práctica para describir la estructura: formalización, centralización y complejidad.[29]

Formalización

formalización
Dimensión de la estructura organizacional que se refiere a la medida en que se redactan y obligan a cumplir las reglas, procedimientos y otras guías de acción.

La dimensión de la **formalización** se refiere al grado en que se especifican, redactan y obligan a cumplir las expectativas referentes a medios y fines del trabajo. Una estructura organizacional muy formalizada tiene reglas y procedimientos que prescriben lo que cada individuo debe hacer.[30] Tales organizaciones cuentan con procedimientos de operación, instrucciones específicas y políticas explícitas. En términos de las cuatro decisiones de diseño, la formalización es resultado de la alta especialización de trabajo, la alta delegación de autoridad, los departamentos funcionales y amplios márgenes de control.[31]

1. La alta especialización (como en la industria automotriz) se presta a la creación de reglas y procedimientos escritos. Los trabajos son tan especializados que dejan poco espacio a la discreción del trabajador.
2. La alta delegación de autoridad crea la necesidad de verificaciones. En consecuencia, la organización dicta pautas para la toma de decisiones e insiste en que se le informe del uso de la autoridad.

3. Los departamentos funcionales se componen de puestos muy similares. Esta base reúne puestos que conforman una ocupación, como contadores, ingenieros y maquinistas. Debido a la similitud de los puestos y a la naturaleza directa de las actividades del departamento, la dirección puede elaborar documentos que rijan estas actividades.
4. Los márgenes de control amplios desalientan a la supervisión personal. Sencillamente son demasiados subordinados para que los gerentes insistan en verlos uno por uno. Por consiguiente, los gerentes les informan mediante reportes escritos. Aunque la formalización se define en términos de reglas y procedimientos escritos, tenemos que saber cómo ven los empleados estos medios. Algunas organizaciones tienen todas las apariencias de formalización, con todo y gruesos manuales de reglas, procedimientos y políticas; no obstante, los empleados no perciben que esto afecte a su comportamiento. Así, donde haya reglas y procedimientos, hay que hacerlos cumplir para que incidan en el comportamiento.[32]

Centralización

centralización
Dimensión de la estructura organizacional que se refiere al grado en que la alta dirección retiene la autoridad para tomar decisiones.

La **centralización** se refiere a la ubicación de la autoridad de toma de decisiones en la jerarquía de la organización. De manera más específica, el concepto alude a la delegación de autoridad entre los puestos de la organización. Es característico que investigadores y practicantes conciban la centralización en términos de 1) toma de decisiones y 2) control. Pero a pesar de la aparente simplicidad del concepto, es difícil aplicarlo.

La dificultad deriva de tres fuentes. Primera: personas del mismo nivel pueden tener diferente autoridad para tomar decisiones. Segunda: no todas las decisiones son de igual importancia en las organizaciones; por ejemplo, un procedimiento directivo característico es delegar la autoridad para tomar decisiones de operación rutinarias (descentralización), pero retenerla para tomar decisiones estratégicas (centralización). Tercera: tal vez los individuos no perciban que en realidad tienen autoridad aunque sus descripciones de puesto la incluyan. De este modo, objetivamente tienen autoridad, pero subjetivamente, no.[33] Las relaciones entre la centralización y las cuatro decisiones de diseño son por lo general como sigue:

1. Cuanto más alta sea la especialización del trabajo, mayor será la centralización. Esta relación se mantiene porque los trabajos muy especializados no requieren la discreción que proporciona la autoridad.
2. Cuanta menos autoridad se delegue, mayor será la centralización. Por definición, la *centralización* consiste en retener la autoridad en los puestos de alta dirección en lugar de delegarla a los niveles inferiores en la organización.
3. Cuanto mayor sea el uso de los departamentos funcionales, mayor será la centralización. La utilización de departamentos funcionales requiere que se coordinen las actividades de los diversos departamentos interrelacionados. Por esto, la alta dirección retendrá la autoridad para coordinarlos.
4. Cuanto más amplios sean los márgenes de control, mayor será la centralización. Los márgenes de control amplios se asocian con puestos de trabajo relativamente especializados, los cuales, como se vio, tienen poca necesidad de autoridad.

Complejidad

complejidad
Dimensión de la estructura organizacional que se refiere al número de puestos y/o unidades de trabajo diferentes dentro de una organización.

La **complejidad** es consecuencia directa de dividir el trabajo y de crear departamentos. De modo específico, el concepto se refiere al número de títulos de trabajo o de agrupaciones ocupacionales claramente diferentes, así como al número de unidades o departamentos también marcadamente distintos. La idea fundamental es que las organizaciones con muchas clases diferentes de puestos y unidades de trabajo crean problemas administrativos y organizacionales más complicados que los que plantean las organizaciones con menos puestos y departamentos.

La complejidad, pues, se relaciona con las diferencias entre puestos de trabajo y unidades. Por esta razón, no sorprende que el concepto de diferenciación se use a menudo como sinónimo

FIGURA 16.5 **Dimensiones organizacionales y decisiones organizacionales**

Dimensiones	Decisiones
Alta formalización	1. Alta especialización 2. Autoridad delegada 3. Departamentos funcionales 4. Márgenes de control amplios
Alta centralización	1. Alta especialización 2. Autoridad centralizada 3. Departamentos funcionales 4. Márgenes de control amplios
Alta complejidad	1. Alta especialización 2. Autoridad delegada 3. Departamentos territoriales, por cliente y por producto 4. Márgenes de control estrechos

diferenciación horizontal
Número de unidades diferentes que existen en un mismo nivel de una organización. Cuanto mayor sea la diferenciación horizontal, más compleja será la organización.

diferenciación vertical
Número de niveles de autoridad en una organización. Cuantos más niveles de autoridad tenga una organización, más compleja será.

de complejidad. Más aún, es ya práctica normal usar el término de **diferenciación horizontal** para referirse al número de unidades diferentes en el mismo nivel;[34] y con la **diferenciación vertical** se alude al número de niveles en la organización.[35] Las relaciones entre la complejidad (diferenciación horizontal y vertical) y las cuatro decisiones de diseño son por lo general las siguientes:

1. Cuanto mayor sea la especialización del trabajo, mayor será la complejidad. La especialización es el proceso de crear diferentes puestos de trabajo y, por ende, más complejidad. La especialización del trabajo contribuye sobre todo a la diferenciación horizontal.
2. A mayor delegación de autoridad, mayor complejidad de la organización. La delegación de autoridad se asocia por lo común con una larga cadena de mando (esto es, un número relativamente grande de niveles de dirección). Así, la delegación de autoridad contribuye a la diferenciación vertical.
3. Cuánto más grande sea el uso de las bases geográficas, de cliente y de producto, más grande será la complejidad. Estas bases implican la creación de unidades autosustentables que operan en gran medida como organizaciones autónomas. Por ello, debe haber una considerable delegación de autoridad y, en consecuencia, una considerable complejidad.[36]
4. Los márgenes de control estrechos se asocian con la alta complejidad. Esta relación se sostiene porque los márgenes estrechos son necesarios cuando los puestos que se van a supervisar son muy diferentes entre sí. Un supervisor puede manejar a más gente en una organización simple que en una compleja. La cuestión a primera vista sencilla del margen de control puede tener profundos efectos en el comportamiento organizacional e individual. En consecuencia, es de esperarse la controversia que rodea a este asunto.

Las relaciones entre las dimensiones de la estructura organizacional y las cuatro decisiones de diseño se resumen en la figura 16.5. Esta tabla muestra sólo las causas de la formalización, centralización y complejidad en alto grado. Sin embargo, las relaciones son simétricas: las causas de la formalización, centralización y complejidad en bajo grado son lo opuesto de las que aparecen en la figura.

Modelos de diseño organizacionales

Los tres modelos de diseño organizacional descritos en esta sección son ideas importantes en la teoría y práctica de la dirección. A causa de su importancia reciben considerable atención teórica y práctica. Si bien en la práctica hay muchas variaciones de estos tres modelos, nos concentraremos en los elementos básicos de los diseños organizacionales *mecanicista, orgánico* y *de matriz* o *matricial*.

Modelo mecanicista

En la bibliografía de principios del siglo XX se consideraba que el problema de diseñar la estructura de una organización era apenas una de varias tareas de administración, equivalente a la planeación y el control. El objetivo de estos autores era definir *principios* que guiasen a los administradores en la ejecución de sus tareas. Uno de esos primeros escritores, Henri Fayol, proponía unos principios que le resultaron útiles al dirigir una gran compañía minera de carbón en Francia.[37] Algunos principios de Fayol tenían que ver con la función administrativa de organizar; cuatro de ellos son pertinentes para entender el **modelo mecanicista del diseño organizacional**.

modelo mecanicista del diseño organizacional
Tipo de diseño organizacional que destaca la importancia de la producción y en la eficiencia. Es muy formalizado, centralizado y complejo.

Principio de especialización

Fayol sostenía que la especialización es el mejor medio para utilizar a los individuos y a los grupos de individuos. En la época de Fayol, el límite de la especialización (es decir, el punto óptimo) aún no se determinaba de manera definitiva. La administración científica popularizó varios métodos para llevar a la práctica la especialización del trabajo. Estos métodos, como los estándares de trabajo y los estudios de movimiento y tiempo, subrayaban las dimensiones técnicas (no de comportamiento) del trabajo.

Principio de unidad de dirección

De acuerdo con este principio, los puestos se deben agrupar de acuerdo con la especialidad. Los ingenieros se deben agrupar con ingenieros, los vendedores con vendedores, los contadores con contadores. La base de departamentalización que casi en su mayor parte implanta este principio es la base funcional.

Principio de autoridad y responsabilidad

Fayol creía que a un administrador se le debe delegar autoridad suficiente para que cumpla con las responsabilidades que se le asignan. Puesto que las responsabilidades asignadas de los altos gerentes son mucho más importantes para el futuro de la organización que las de la dirección inferior, aplicar el principio conduce inevitablemente a la autoridad centralizada. La autoridad centralizada es un resultado lógico no sólo por las responsabilidades mayores de los mandos superiores, sino también porque el trabajo en este nivel es más complejo, la cantidad de trabajadores por supervisar es mayor, y la relación entre acciones y resultados es lejana.

Principio de la cadena de escalafón

El resultado natural de llevar a la práctica los tres principios precedentes es una cadena graduada de gerentes desde la autoridad suprema y definitiva hasta el rango más bajo. La **cadena de escalafón** es la ruta para todas las comunicaciones verticales en una organización. De acuerdo con esto, todas las comunicaciones desde el nivel más bajo tienen que pasar por cada superior en la cadena de mando. De modo correspondiente, la comunicación desde lo más alto tiene que pasar por cada subordinado hasta llegar al nivel apropiado.

cadena de escalafón
Cadena graduada de autoridad que se crea mediante el proceso de delegación.

Los textos de Fayol fueron parte de una bibliografía que tuvo un impulso común, si bien cada contribuyente hizo aportaciones únicas. Escritores como Mooney y Reiley,[38] Follett[39] y Urwick[40] compartieron todos el objetivo de definir los principios que deben guiar el diseño y la dirección de las organizaciones. No revisaremos aquí de forma exhaustiva sus aportaciones individuales; sin embargo, revisaremos las ideas de un individuo, Max Weber, quien contribuyó de manera importante al modelo mecanicista. Él describió aplicaciones de este modelo y acuñó el término *burocracia*.

Burocracia

La burocracia tiene varios significados. La expresión tradicional es el concepto de las ciencias políticas de que es el gobierno por oficinas sin participación de los gobernados. En términos no doctos, la *burocracia* connota las consecuencias negativas de las grandes organizaciones, como las excesivas y morosas formas y papeleos oficiales, las demoras en los procedimientos

y la frustración general.[41] Sin embargo, en la obra de Max Weber, *burocracia* es una forma particular de organizar las actividades colectivas.[42] El interés de Weber por la burocracia refleja su atención en las formas como la sociedad establece jerarquías de control para que un grupo, en esencia, domine a otros.[43] El diseño organizacional conlleva la dominación en el sentido de que la autoridad implica el derecho legítimo de exigir obediencia de otros. Su búsqueda de las formas de dominación en la sociedad llevó a Weber al estudio de la estructura burocrática.

De acuerdo con Weber, la estructura burocrática es "superior a cualquier otra forma en precisión, estabilidad, rigor y confiabilidad. Es así como posibilita en alto grado el cálculo de resultados a los jefes de la organización y a los que actúan en relación con ella".[44] La burocracia se compara con otras organizaciones "como la máquina con los modos no mecánicos de producción".[45] Estas palabras captan la esencia del modelo mecanicista del diseño organizacional.

Para obtener los máximos beneficios del diseño burocrático, Weber creía que una organización debe tener las siguientes características:

1. Todas las tareas se dividen en puestos bien especializados. Mediante la especialización, los empleados se vuelven expertos en sus labores, y la administración puede darles la responsabilidad del desempeño efectivo de sus obligaciones.
2. Cada tarea se realiza de acuerdo con un sistema de reglas abstractas para asegurar la uniformidad y coordinación de diferentes labores. La razón de esta práctica es que el administrador puede eliminar la incertidumbre en la realización de tareas debida a las diferencias individuales.
3. Cada miembro o departamento de la organización es responsable de su desempeño ante un supervisor, y sólo uno. Los superiores mantienen su autoridad por su conocimiento experto y porque la misma se les delega desde el mando supremo de la jerarquía. Existe una cadena de mando sin rupturas.
4. Cada empleado de la organización se relaciona con otros empleados y clientes de manera impersonal, formal, y mantiene distancia social con subordinados y clientes. El propósito de esta práctica es asegurar que la personalidad y el favoritismo no interfieran con el logro eficiente de los objetivos de la organización.
5. El empleo en la organización burocrática se basa en las capacidades técnicas y goza de protección contra el despido arbitrario. De modo semejante, los ascensos se basan en la antigüedad y el logro. El empleo en la organización se ve como una carrera de por vida, y se genera un alto grado de lealtad.

Estas cinco características de la burocracia describen la clase de organizaciones que en opinión de Fayol eran las más efectivas. Fayol y Weber describieron el mismo tipo de organización, que funciona de manera parecida a una máquina para alcanzar las metas organizacionales en una forma muy eficiente. Por esto, el término *mecanicista* describe bien a tales organizaciones.

El modelo mecanicista logra altos niveles de producción y eficiencia debido a sus características estructurales:

1. Es muy complejo por su énfasis en la especialización del trabajo.
2. El muy centralizado por su atención en la autoridad y la responsabilidad.
3. Es muy formalizado por su énfasis en la función como base de los departamentos.

Estas características y prácticas organizacionales forman los cimientos de un modelo organizacional de amplio uso. Uno de los practicantes más exitosos del modelo mecanicista ha sido United Parcel Service (UPS).[46] Esta redituable empresa de mensajería compite directamente con la oficina de correos estadounidense en los envíos de paquetes pequeños. Aunque la oficina de correos está subsidiada y no paga impuestos, UPS compite con éxito al acentuar la eficiencia de las operaciones. Al parecer logra gran eficiencia mediante una combinación de automatización y diseño organizacional. La especialización y la formaliza-

ción son características muy visibles de la estructura de UPS. Esta empresa tiene puestos claramente definidos y una cadena de mando explícita. Las tareas abarcan desde lavadores de camiones y personal de mantenimiento hasta la alta administración, y están dispuestas en una jerarquía de autoridad que consta de ocho niveles directivos. El alto grado de especialización permite a la administración utilizar muchas formas de reportes escritos, como las hojas de trabajo diarias que registran las cuotas y desempeño de trabajo de cada empleado. Las políticas y procedimientos de la compañía se consignan en forma escrita y se consultan por rutina en las decisiones de contratación y ascensos. Según se ve, la forma mecanicista de organización le resulta a UPS muy adecuada para sus propósitos.

UPS tiene más de 1 000 ingenieros industriales en su nómina. Su trabajo es diseñar puestos de trabajo y fijar los criterios que especifican la forma en que los empleados de UPS realizan su labor. Por ejemplo, los ingenieros dan a los conductores instrucciones de que caminen a la entrada del domicilio del cliente a razón de 90 centímetros por segundo y toquen a la puerta. La alta administración cree que estos criterios no son sólo una forma de obtener eficiencia y producción, sino que dan al empleado una importante retroalimentación de cómo hace el trabajo. Con todo esto en cuenta, la eficiencia de la compañía da fe de su uso del modelo mecanicista.

Modelo orgánico

modelo orgánico de diseño organizacional
Diseño organizacional que destaca la importancia de la adaptabilidad y el desarrollo. Es relativamente informal, descentralizado y sencillo.

El **modelo orgánico de diseño organizacional** contrasta agudamente con el modelo mecanicista debido a sus características y prácticas organizacionales diferentes. Las diferencias más claras entre los dos modelos son consecuencia de los distintos criterios de efectividad que maximiza cada modelo. Mientras el modelo mecanicista busca perfeccionar la eficiencia y la producción, el modelo orgánico se centra en la satisfacción, flexibilidad y desarrollo.

La organización orgánica es flexible para cambiar las demandas ambientales porque su diseño favorece la mayor utilización del potencial humano. Se anima a los administradores a adoptar prácticas que se conecten con la gama entera de las motivaciones humanas mediante el diseño de puestos que fomenten el crecimiento personal y la responsabilidad. Los procesos de toma de decisiones, control y fijación de metas se descentralizan y comparten en todos los niveles de la organización. Las comunicaciones fluyen por toda la empresa, no sólo por la cadena de mando. Estos procedimientos tienen por objeto una premisa básica del modelo orgánico que sostiene que una organización será efectiva en la medida en que su estructura "asegure la máxima probabilidad de que en todas las interacciones y relaciones con la organización, cada miembro, con el respaldo de sus antecedentes, valores, deseos y expectativas, considerará que la experiencia lo apoya, y le crea y mantiene un sentido de valía e importancia personal".[47]

Un diseño organizacional que proporcione a los individuos este sentido de valía y motivación personales y que facilite la satisfacción, flexibilidad y desarrollo tiene las siguientes características:

1. Es relativamente sencillo porque resta importancia a la especialización y la otorga al incremento del campo de acción del puesto de trabajo.
2. Es relativamente descentralizado por su énfasis en la delegación de autoridad y en el incremento de la profundidad del puesto de trabajo.
3. Es relativamente informal por su atención en el producto y en el cliente como bases para los departamentos.

Un líder, portavoz y desarrollador de ideas que apoyan aplicaciones del modelo orgánico es Rensis Likert. Sus estudios en la universidad de Michigan lo llevaron a afirmar que las organizaciones orgánicas (Likert usa el término *Sistema-4* [*System-4*]) difieren marcadamente de las organizaciones mecanicistas (Likert usa el término *Sistema-1* [*System-1*]) en varias dimensiones estructurales.[48]

Hay abundante bibliografía de informes para instrumentar diseños orgánicos en organizaciones reales.[49] El propio Likert reporta muchos de estos estudios.[50] Hay una organización que ha sido objeto de atención considerable por sus medidas para llevar a la práctica principios

orgánicos. Thrivent Financial for Lutherans (TFL) (producto de la fusión de Aid Association for Lutherans con Lutheran Brotherhood) opera una enorme empresa de seguros y sociedades de inversiones;[51] transformó su organización de una estructura mecanicista a una orgánica con el afán de aprovechar los beneficios del concepto del **equipo autodirigido**. Antes de su reorganización, TFL estaba organizada en forma mecanicista, de acuerdo con las funciones tradicionales del ramo de seguros, y a los empleados se les capacitaba para trabajar en procesamiento, coberturas, avalúos y servicios de primas. La especialización resultaba en un trato de considerable eficiencia con los clientes que requerían la atención de una función específica, pero cuando se trataba de funciones múltiples, la organización se entorpecía.

equipo autodirigido
Grupo de empleados que llevan a cabo una porción completa de trabajo, pero al mismo tiempo con considerable autonomía para realizarlo.

La administración de TFL exploró los beneficios potenciales de establecer equipos de empleados que manejaran todos los detalles de cualquier operación de cliente, ya fuera de seguros de gastos médicos, de vida o de daños. Los equipos se componen de individuos antes responsables de funciones; ahora están a cargo de clientes y toman la iniciativa que alguna vez requirió intervención de la gerencia. Como resultado de la asunción de responsabilidad por los equipos para dirigirse solos, se eliminaron tres niveles de administración, que ahora es más simple y descentralizada, y por ende más orgánica y menos mecanicista.

TFL llevó también aplica una compensación del empleado llamada "paga por conocimiento" para animar a los empleados a adoptar el sistema de Nueva York. Éste les da a los individuos aumentos de sueldo por obtener conocimiento adicional que les permita mejorar su desempeño en el puesto de trabajo. En el contexto de la organización orgánica de TFL, los empleados no sólo necesitaban adquirir nuevo conocimiento técnico, sino también nuevo conocimiento interpersonal, porque la colaboración con otros individuos en los equipos es crítica para el éxito del nuevo diseño organizacional.[52]

El modelo mecanicista y el orgánico tienen ventajas y desventajas. Cualquiera o ambos pueden ser óptimos según las circunstancias. El modelo de matriz de diseño organizacional tiene especial atractivo porque aprovecha las ventajas de los modelos mecanicista y orgánico, y reduce al mínimo sus desventajas.

Modelo de matriz

modelo de matriz de diseño organizacional
Diseño organizacional que superpone un diseño basado en producto o en proyecto sobre un diseño basado en la función.

El **modelo de matriz de diseño organizacional** maximiza los puntos fuertes y minimiza las debilidades de las bases funcional y de producto. En términos prácticos, la matriz de diseño combina las bases departamentales funcional y de producto.[53] Compañías como American Cyanamid, Avco, Carborundum, Caterpillar Tractor, Hughes Aircraft, ITT, Monsanto Chemical, National Cash Register, Prudential Insurance, TWR y Texas Instruments son sólo unas cuantas de las usuarias de la organización de matriz. Entre los usuarios del sector público estadounidense están las secretarías de salud y de servicio social.[54] Aunque el significado exacto de la organización de matriz varía en la práctica, se la considera un término medio equilibrado entre la organización funcional y la de producto, entre la departamentalización por función y por producto.[55]

Las organizaciones de matriz logran el equilibrio deseado al sobreponer o traslapar una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicación sobre la estructura vertical. En la disposición de la figura 16.6, el personal asignado en cada celda pertenece no sólo al departamento funcional, sino también a un producto o proyecto particular. Por ejemplo, se asignan especialistas en manufactura, mercadotecnia, ingeniería y finanzas para que trabajen en uno o más proyectos o productos A, B, C, D y E. En consecuencia, el personal reporta a dos gerentes: uno en su departamento funcional y otro en la unidad de proyecto o de producto. La existencia de un *sistema de autoridad dual* es una característica distintiva de la organización de matriz. El conflicto potencial entre la lealtad a un director funcional y uno de proyecto se tiene que reconocer y tratar en las organizaciones de matriz.[56]

FIGURA 16.6 **Organizaciones de matriz**

	Funciones			
Proyecto, Productos	**Manufactura**	**Mercadotecnia**	**Ingeniería**	**Finanzas**
Proyecto o producto A				
Proyecto o producto B				
Proyecto o producto C				
Proyecto o producto D				
Proyecto o producto E				

Las estructuras de matriz se encuentran en organizaciones que 1) requieren respuestas al cambio rápido en dos o más ambientes, como la tecnología y los mercados, 2) enfrentan incertidumbres que generan grandes requerimientos de procesamiento de la información y 3) deben lidiar con limitaciones financieras y de recursos humanos.[57] Los administradores que se enfrentan a estas circunstancias tienen que obtener ciertas ventajas cuya consecución es más probable con la organización de matriz.[58]

La organización de matriz facilita la utilización de personal y equipo muy especializado. Cada unidad de proyecto o de producto puede compartir el recurso especializado con otras unidades, en lugar de duplicarlo para proveer cobertura independiente para cada uno. Esto es una ventaja particular cuando los proyectos no requieren atención de tiempo completo del especialista; por ejemplo, un proyecto tal vez requiera sólo la mitad del tiempo de un científico especialista en computadoras. En lugar de asignar y desaprovechar a varios científicos de computadoras a cada proyecto, la organización puede retener a unos cuantos y aprovecharlos mejor en otro proyecto. Tal flexibilidad acelera la respuesta a las condiciones competitivas, los avances tecnológicos y otros cambios ambientales.

Ventajas de la organización de matriz

Se asocian varias ventajas con el diseño de matriz. He aquí algunas de las más importantes:

Uso eficiente de los recursos: La organización de matriz facilita la utilización de personal y equipo de alta especialización. Cada unidad de proyecto o de producto comparte el recurso especializado con otras unidades en lugar de duplicarlo para proveer cobertura independiente a cada una. Esta ventaja resalta sobre todo cuando los proyectos no requieren el tiempo completo del especialista.

Flexibilidad en condiciones de cambio e incertidumbre: Para una respuesta oportuna al cambio se requieren canales de información y comunicación que hagan llegar con eficiencia la información a la gente debida en el momento debido.[59] Las estructuras de matriz fomentan la interacción constante entre miembros de unidad de proyecto y de departamento funcional. La información se canaliza vertical y horizontalmente a medida que la gente intercambia conocimiento técnico, lo que permite una respuesta más rápida ante las condiciones competitivas, los avances tecnológicos importantes y otras condiciones ambientales.

Excelencia técnica: Los especialistas técnicos interactúan con otros especialistas mientras están asignados a un proyecto. Estas interacciones impulsan la creación cruzada de ideas, como cuando un científico en computación tiene que analizar los pros y contras del procesamiento electrónico de datos con un experto en contabilidad financiera. Cada especialista debe ser capaz de escuchar, entender y responder a los puntos de vista del otro. Al mismo tiempo, los especialistas mantienen contacto sobre la marcha con miembros de su propia disciplina porque son también miembros de un departamento funcional.

Liberación de la alta administración para la planeación de largo alcance: Un estímulo para el desarrollo de las organizaciones de matriz es que la alta administración participa menos en las operaciones cotidianas. (Los cambios ambientales tienden a crear problemas en departamentos trasfuncionales y de producto que los gerentes de nivel inferior no pueden resolver con facilidad.) Por ejemplo, cuando las condiciones competitivas crean la necesidad de desarrollar nuevos productos a ritmos más rápidos que los anteriores, los procedimientos existentes se entorpecen. Se pide entonces que intervenga la alta administración para zanjar los conflictos entre los directores funcionales. La organización de matriz posibilita que la alta administración delegue la toma de decisiones sin perder el paso, lo que proporciona más tiempo para la planeación de largo alcance.

Mejoramiento de la motivación y el compromiso: Los grupos de proyecto y de producto se componen de individuos con conocimiento especializado, a quienes la administración les asigna responsabilidad en aspectos específicos del trabajo con base en su pericia. En consecuencia, la toma de decisiones dentro del grupo tiende a ser más participativa y democrática que en otros órdenes más jerárquicos. Esta oportunidad de participar en las decisiones claves fomenta altos niveles de motivación y compromiso, en particular para individuos con orientación profesional reconocida.

Oportunidades para el desarrollo personal: A los miembros de organizaciones de matriz se les brinda considerable oportunidad de desarrollar sus habilidades y conocimiento. Colocados en grupos compuestos de individuos que representan a diversas partes de la organización, llegan a apreciar los diferentes puntos de vista expresados y adquieren mayor conciencia de la empresa en su conjunto. Más aún, la experiencia amplía el conocimiento que cada especialista tiene no sólo de la organización, sino de otras disciplinas técnicas y científicas: los ingenieros adquieren conocimiento de cuestiones financieras; los contadores aprenden mercadotecnia.

Diferentes formas de organización de matriz

Las formas de organización de matriz se representan con un continuo en uno de cuyos extremos están las organizaciones mecanicistas y en el otro las orgánicas. Las organizaciones pasan a las formas de matriz ya sea desde las formas mecanicistas o de las orgánicas. Por lo común, el proceso de transición a la organización de matriz es evolutivo. Es decir, a medida que la presente estructura resulte incapaz de lidiar con los rápidos cambios tecnológicos y de mercado, la administración tratará de arreglárselas con procedimientos y puestos fuera de la rutina normal.

Este proceso evolutivo consta de los siguientes pasos:

Fuerza de tarea: Cuando un competidor crea un nuevo producto que captura rápido el mercado se necesita una respuesta rápida. Sin embargo, en una organización mecanicista, el desarrollo de nuevo producto suele consumir demasiado tiempo por la necesidad de coordinar las diversas unidades que deben participar. Un método conveniente es crear una fuerza de tarea de individuos de cada departamento funcional y encargarle la responsabilidad de acelerar el proceso. La fuerza de tarea logra su objetivo, luego se disuelve y los miembros retornan a su asignación primaria.

Equipos: Si el adelanto de producto o tecnológico genera una familia de productos que pasa por etapas sucesivas de productos nuevos y mejorados, el concepto de la fuerza de tarea temporal es ineficaz. El paso característico siguiente es crear equipos permanentes formados por representantes de cada departamento funcional. Los equipos se reúnen con regularidad para resolver cuestiones departamentales y lograr coordinación. Cuando no participan en las cuestiones asociadas con el desarrollo de nuevo producto, los miembros del equipo trabajan en sus asignaciones regulares.

Directores de producto: Si el adelanto tecnológico persiste de modo que el desarrollo del nuevo producto se convierte en una forma de vida, la alta administración creará los puestos de gerentes de producto. En cierto sentido, los gerentes de producto presiden los equipos, pero ahora sus puestos son permanentes; no tienen autoridad formal sobre los miembros del equipo, así que deben valerse de su pericia y habilidad interpersonal para

influir en ellos. Compañías como General Foods, Du Pont e IBM hacen considerable uso del concepto de gerencia de producto.

Departamentos de dirección de producto: El paso final en la evolución hacia la organización de matriz es la creación de departamentos de gerencia de producto con gerentes de subproducto para cada línea de producto. En algunos casos, los gerentes de subproducto se seleccionan de departamentos funcionales específicos y siguen reportándose directamente a sus gerentes funcionales. Hay una considerable diversidad en la aplicación de la organización de matriz; no obstante, la característica esencial es la creación de una autoridad superpuesta y la existencia de la autoridad dual.

El punto exacto a lo largo del continuo donde se detiene una organización en la evolución depende de factores situacionales. Los índices de cambio en los avances tecnológicos y de producto son de importancia específica y primordial. La incertidumbre resultante y la información requerida varían.

Una organización de matriz bien desarrollada tiene departamentos de gerencia de producto junto con los departamentos funcionales habituales. En tales organizaciones, los gerentes de producto reportan a la alta administración, y hay gerentes de subproducto por cada línea de producto.

Estructura y diseño multinacionales

Como ya vimos, cuatro decisiones de diseño (división del trabajo, delegación de autoridad, departamentalización y margen de control) permean el diseño de las estructuras organizacionales. A su vez, diversos factores afectan a estas decisiones. De primera importancia entre éstos son los ambientes social, político, cultural, legal y económico en el que opera la organización. Por su misma naturaleza, las corporaciones multinacionales se clasifican como las que constan de un grupo de organizaciones geográficamente dispersas con diferentes subsidiarias nacionales.[60]

Un método para montar una subsidiaria en el extranjero es la duplicación o creación de una réplica. Es decir, se aplica la misma estructura organizacional, así como las políticas y procedimientos operativos de la organización nacional. Por ejemplo, cuando Procter & Gamble estableció sus subsidiarias en el extranjero, creó “una réplica exacta de la organización Procter & Gamble en Estados Unidos” porque creía que utilizar “exactamente las mismas políticas y procedimientos que le dieron a nuestra compañía éxito en Estados Unidos serán por igual exitosos en el extranjero”.[61] La dificultad potencial de tal práctica es que se recurra a diseños organizacionales y procedimientos de dirección sencillamente inadecuados para el ambiente del país anfitrión. Tal vez esto explique por qué las estructuras organizacionales de subsidiarias extranjeras evolucionen con el tiempo a medida que la compañía se internacionaliza más.[62] El recuadro de CO global de la siguiente página analiza este concepto con mayor detalle.

Desde luego, aunque tal vez haya importantes diferencias de un extremo a otro del país que dicten la creación de adaptaciones en los procedimientos de estructura, política y administración, también puede haber gran semejanza incluso entre países muy divergentes. Un reto para los investigadores organizacionales es proporcionar datos que permitan entender mejor el grado de semejanza y diferencia a través de las fronteras nacionales que tengan implicaciones para las operaciones organizacionales.

Las corporaciones que cruzan las fronteras nacionales tienen que decidir cómo incluir la actividad extranjera en la organización. ¿Cómo coordinar las actividades internacionales? En realidad, las actividades extranjeras no son sino extensiones de los negocios locales, y la forma en que se coordinen para lograr resultados estratégicos abarca cuestiones que no difieren mucho de las que tienen que ver con las actividades locales.[63] El sobresaliente éxito de las corporaciones japonesas en los mercados internacionales despierta gran interés por las formas en que una empresa puede y debe organizarse para competir con ellas. El punto central del análisis es determinar la base departamental apropiada en las circunstancias adecuadas.[64]

CORPORACIONES MULTINACIONALES: IMPLICACIONES PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

En las corporaciones multinacionales hay varios factores que inciden de manera importante en las decisiones de estructura y diseño, así como en las políticas generales de operación. Tres de tales factores son los siguientes:

1. Las fronteras nacionales son una fuerza importante para la definición de los ambientes organizacionales. Para muchos elementos de la estructura, cruzar las fronteras nacionales (por ejemplo, instalar una nueva subsidiaria en Taiwán o crear una empresa de riesgo compartido con una organización en Alemania) crea la necesidad de evaluar con cuidado la naturaleza y extensión de las diferencias ambientales.
2. Las subsidiarias o afiliadas de las corporaciones multinacionales actúan como conductos que introducen cambios en el ambiente del país anfitrión. En algunos casos, esto tal vez signifique la duplicación directa de elementos de una estructura particular (por ejemplo, una instalación de alta tecnología para la producción de combustible nuclear) que no existía antes en el país anfitrión; sin embargo, con más frecuencia se relaciona con procedimientos de operación o mejores prácticas que provienen de las otras operaciones mundiales de la corporación multinacional. Un ejemplo sería la introducción, por Marriott Corporation, de la semana laboral de cinco días en Hong Kong, donde la norma era la semana laboral de seis días.
3. Las subsidiarias o afiliadas de las corporaciones multinacionales actúan como conductos a través de los cuales las características de la cultura del país anfitrión se introducen en toda la organización multinacional. Por ejemplo, una subsidiaria de una compañía estadounidense de productos de consumo, con base en Zurich, puede encontrarse con que sus clientes ambientalmente conscientes le exigen que use cada vez menos empaque para sus productos. La subsidiaria puede introducir en la corporación mundial entera algunas formas creativas de reducir los costos de empaque y satisfacer a los clientes "verdes".

Cuando las corporaciones multinacionales cruzan las fronteras nacionales cobran conciencia de la influencia potencial de esta actividad en su estructura y diseño organizacionales. Las subsidiarias y afiliadas sirven de conductos de doble sentido en los que el país anfitrión influye en la corporación multinacional y ésta ejerce efectos en aquél.

Fuentes: Adaptado de Mike Geppert, Kirk Matten y Karen Williams, "Change Management in MNCs: How Global Convergence Intertwines with National Diversities", *Human Relations*, 56, núm. 7 (2003), pp. 807-838; Peter J. Kidger, "Management Structure in Multinational Enterprises: Responding to Globalization", *Employee Relations* 24, núm. 1/2 (2002), pp. 69-86; y P. M. Rosenzweig y J. V. Singh, "Organizational Environments and the Multinational Enterprise", *Academy of Management Review* 16, núm. 2 (1991), pp. 430-461.

La base departamental más frecuente es la *geográfica*. En esta disposición, los gerentes nacionales y regionales reportan a la oficina matriz en la misma área nacional o regional. Las organizaciones de base geográfica para las corporaciones multinacionales (CMN) tienen las mismas características que las propias de las organizaciones nacionales. Cada oficina nacional o regional tiene todos los recursos necesarios para producir y comercializar el producto o servicio. Esta forma organizacional es conveniente para organizaciones con líneas de producto limitadas, como ITT y Charles Pfizer Corporation.

Las CMN con una línea de producto diversificada hallarán ciertas ventajas en la estructura organizacional *basada en el producto*. Esta estructura asigna la responsabilidad mundial de un producto o una línea de producto a una sola oficina corporativa, y todas las unidades extranjeras y nacionales asociadas con ese producto se reportan con la oficina de producto corporativa. Eastman Kodak utiliza la estructura basada en producto para asignar la responsabilidad de la investigación y desarrollo, manufactura, mercadotecnia y distribución mundiales de sus productos. La unidad de producto básica, denominada línea de negocios (LDN), toma sus propias decisiones y obtiene el buen o mal resultado acorde con lo atinado de ellas. En Eastman Kodak se cree que esta estructura habilita a los administradores para responder con mayor rapidez a las condiciones del mercado.[65]

Las CMN con líneas de producto muy restrictivas, como las de la industria minera, utilizarán el método *de función*. De acuerdo con esta estructura, una oficina corporativa por cada función de negocios, como producción, mercadotecnia y finanzas, tiene autoridad sobre esas funciones dondequiera que tengan lugar en el mundo. De este modo, el personal de producción en Europa y América del Sur, lo mismo que en América del Norte, se reportará con los funcionarios corporativos a cargo de la producción.[66] Aunque las CMN comparten ciertos problemas administrativos y organizacionales, la forma como los resuelvan reflejará su propia cultura nacional así como la cultura del país anfitrión.

Podemos resumir nuestro análisis de la organización de las CMN al describir cuántas compañías japonesas lo hacen así. De modo característico, se concentran en un conjunto relativamente pequeño de actividades de negocios, a diferencia de sus homólogas occidentales típicas, que incorporan varias líneas de negocios. Un efecto de esta diferencia es que los empleados japoneses desempeñan relativamente menos trabajos especializados, con habilidades y experiencias relativamente más homogéneas, debido al menor número de especialidades de negocios por desempeñar. El puesto de trabajo de manufactura característico japonés tiene menos campo de acción que el característico puesto de manufactura occidental. La autoridad asociada con cada puesto de trabajo es relativamente menor en las compañías japonesas, si bien la práctica japonesa de la administración participativa permite a los trabajadores individuales tener voz en asuntos que afectan en forma inmediata a sus propios empleos. Se espera que los mandos medios en las compañías japonesas procuren oportunidades para que participen los trabajadores, y se evalúa a los primeros con este criterio, así como con los criterios económico y de desempeño.

Los departamentos en las firmas japonesas se basan con más frecuencia en la función y el proceso que en el producto, el cliente o la ubicación. La preferencia por las bases de orientación interna refleja de nuevo la tendencia de las compañías japonesas a hacer negocios en menor número de ramos o industrias, de modo que no es probable que se desarrollen empresas divisionales más complejas. Por supuesto que hay muchas organizaciones diversificadas en Japón, pero estas empresas siguen por lo general los patrones de organización de una compañía *holding* (o tenedora de acciones). Los japoneses han generado el procedimiento de crear estrechos vínculos con las organizaciones proveedoras, y evitan así la necesidad de la integración vertical, como es el caso de muchas organizaciones occidentales de negocios.

Las diferencias entre las estructuras organizacionales en Japón y en Occidente se explican por las diferencias en los procedimientos de negocios. Estas prácticas de negocios se deben sin duda a los adelantos nacionales y culturales en la forma de hacer negocios, no en cómo se estructuran las organizaciones.[67]

Organizaciones virtuales

Una de las prácticas de negocios que avanza con mayor rapidez en el mundo tiene que ver con las empresas en relaciones cooperativas con sus proveedores, distribuidores e incluso competidores. Estas redes de relaciones permiten a las organizaciones la eficiencia y flexibilidad necesarias para explotar las ventajas de los diseños organizacionales mecanicista y orgánico. Estas "organizaciones virtuales" han saturado todo a tal grado que algunos expertos se refieren a ellas como los modelos para las organizaciones del siglo XXI.[68] Con las relaciones cooperativas, la organización principal puede apoyarse en el socio más pequeño y más cercano al mercado para percibir los cambios inminentes en el ambiente y responder en el ámbito local, lo que da un respiro a la organización matriz.

organización virtual
Congregación de agrupaciones de individuos distribuidas geográficamente, funcional y/o culturalmente diversas, y conectadas por formas electrónicas de comunicación.

Una **organización virtual** (p. ej., uniones, equipos, oficinas, compañías y alianzas) es una congregación de agrupaciones de individuos distribuidas geográficamente, funcional y/o culturalmente diversas, y conectadas por formas electrónicas de comunicación.[69] La organización virtual, por necesidad, tiene que confiar en fronteras un tanto borrosas para forjar relaciones que con frecuencia se rigen por contrato. La unidad virtual se arma y desarma de acuerdo con las necesidades.

Un ejemplo de una organización virtual es el banco global de Barclays. La organización es una red global creada por redes existentes de pequeños bancos regionales conectadas electrónicamente. Los clientes de los bancos regionales se sienten parte de una gran entidad, Barclays, porque se les provee de servicios mundiales. Existe la sensación de ser parte de una entidad mundial, mientras que los clientes son aún miembros de los bancos de su comunidad local.[70]

En la figura 16.7 se captan las características principales de las organizaciones virtuales. Las características son aplicables a una empresa de producción cinematográfica en la cual se agrega personal para llevar a término una película; a una compañía de enseñanza electrónica que prepara material de cursos de capacitación (que preparan expertos en la materia) para su

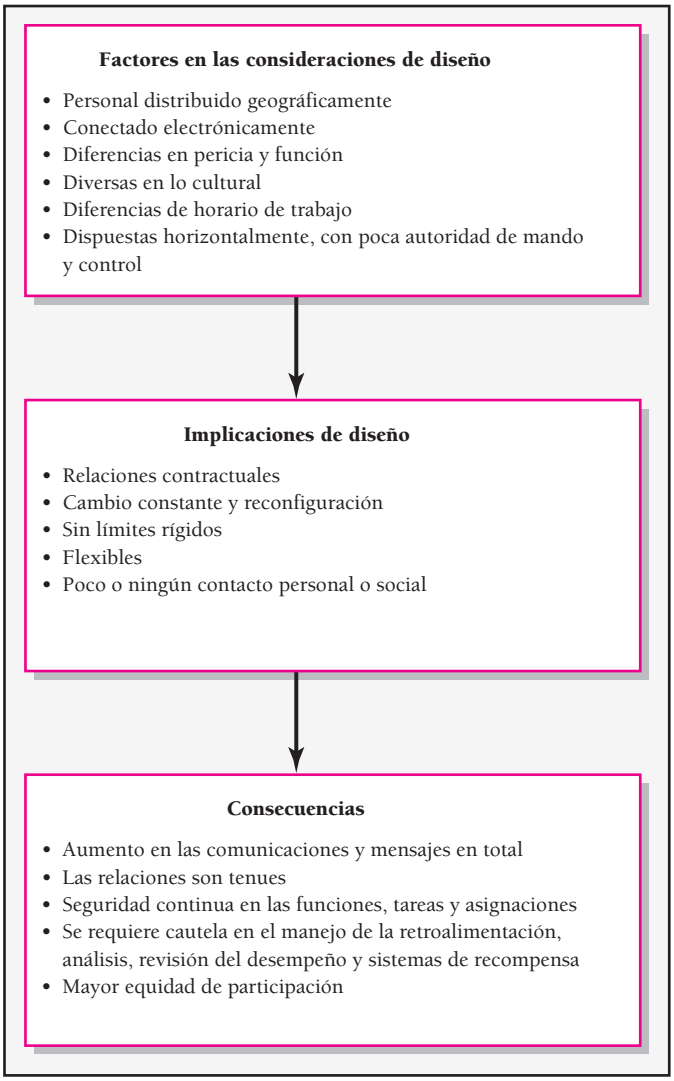

Factores en las consideraciones de diseño
• Personal distribuido geográficamente
• Conectado electrónicamente
• Diferencias en pericia y función
• Diversas en lo cultural
• Diferencias de horario de trabajo
• Dispuestas horizontalmente, con poca autoridad de mando y control
Implicaciones de diseño
• Relaciones contractuales
• Cambio constante y reconfiguración
• Sin límites rígidos
• Flexibles
• Poco o ningún contacto personal o social
Consecuencias
• Aumento en las comunicaciones y mensajes en total
• Las relaciones son tenues
• Seguridad continua en las funciones, tareas y asignaciones
• Se requiere cautela en el manejo de la retroalimentación, análisis, revisión del desempeño y sistemas de recompensa
• Mayor equidad de participación

FIGURA 16.7 **Características de la organización virtual y algunas consecuencias**

envío en línea a los clientes; a una empresa manufacturera en la que los subcontratistas, con base nacional y global, proveen materias primas, procesos de manufactura, instalaciones de distribución y almacenamiento, e investigación; y a consorcios de desarrollo, en los cuales las propiedades intelectuales fluyen a través de las compañías en una región geográfica específica.

La figura 16.7 resume algunos factores, implicaciones y posibles consecuencias de las organizaciones virtuales. Estos atributos se aplican a cualquier tipo de equipo, unidad, organización o consorcios virtuales. Quienes proponen la organización de tipo virtual consideran que sus beneficios son un menor tiempo de respuesta, autonomía, mayor flexibilidad y aprovechamiento más eficiente de la pericia técnica, conductual y profesional. Los críticos arguyen que las organizaciones virtuales implican mayor conflicto, disminución de la lealtad, falta de coherencia en los planes y estrategias, sobrecarga de información, y ninguna interacción social.

Realidades de las organizaciones virtuales

Una organización es característicamente virtual hasta cierto punto.[71] Por un lado, la empresa es virtual en tanto cada paso del proceso de proveer un producto o servicio está fuera de los límites de la misma. Algunas compañías editoras por lo general llevan a cabo la selección de manuscritos y la mercadotecnia en sus instalaciones, mientras que la redacción, corrección,

impresión y distribución se hacen fuera de la empresa y en muchos casos por medio de conectividad virtual.

En el otro extremo se encuentra la organización por completo integrada, de tipo mecanicista, que lleva a cabo todos los aspectos de la administración, producción, ventas, finanzas y distribución; pero incluso la mayoría de estos tipos de compañías tradicionales hacen arreglos contractuales y logísticos para que algunas actividades se lleven a cabo externamente.

Los teóricos del costo de transacción estudian por qué ciertas actividades se mantienen dentro de la empresa mientras que otras se contratan o efectúan por fuera. Las decisiones se basan en reducir al mínimo el costo combinado de la producción y la administración. Si sólo se consideran los costos de producción, se afirma que se pueden reducir a medida que se realicen más actividades de producción de manera externa. Sin embargo, los costos de administración son con frecuencia más altos cuando las compañías compran bienes y servicios en el mercado abierto, en lugar de generarlos internamente.

La organización virtual es a todas luces diferente de las formas mecanicista, orgánica o de matriz con jerarquía, capas de administración y control personal. La disposición por departamentos y por funciones en estos métodos de diseño organizacional tiene lugar internamente en la empresa. Las organizaciones virtuales no son siempre las mejores o más apropiadas. Se tiene que revisar con todo cuidado el trabajo, pericia y metas de la compañía; hay que revisar los requerimientos de contacto personal, de horas regulares, de negociaciones en persona y de necesidades del empleado. Cuando hay un ajuste razonable entre trabajo, pericia, metas y requerimientos, se debe considerar la opción de la organización virtual.

El trabajo en el comercio electrónico, consultoría, mercadotecnia y búsqueda de empleo parece lo más adecuado para las organizaciones virtuales. Estas labores se orientan al servicio, requieren extensa comunicación, son dinámicos y se basan en el conocimiento. También hay que ver si una organización tiene la aptitud administrativa para dirigir, coordinar, facilitar y proporcionar retroalimentación constructiva a los trabajadores de una organización virtual. Estos problemas y otros semejantes se deben evaluar con cuidado antes de zambullirse en los análisis, planes o instrumentación de la organización virtual.

La viabilidad de una organización virtual como método más apropiado se centra en dos cuestiones principales.[72] La primera es la conclusión de que la disposición virtual da por resultado las ganancias económicas de adquirir las metas y servicios de empresas especializadas, las cuales tienen la capacidad de proveer con eficiencia estos factores. La segunda es el supuesto de que las redes de computadoras y telecomunicaciones reducen los costos de la coordinación, lo que permite a las organizaciones obtener estos beneficios económicos sin incurrir en los costos de transacción más elevados que se asocian con las compras a proveedores externos.

La forma exacta de la organización virtual apropiada varía. Algunas organizaciones entablan relaciones sólo con proveedores clave; otras las desarrollan con los comercializadores y los distribuidores. En el caso extremo, la organización matriz opera de modo muy parecido a un corredor y trata de modo independiente con diseñadores de producto, productores o fabricantes, proveedores y mercados. Las decisiones administrativas y organizacionales críticas se refieren a las funciones que se compran, las que se producen, y a la forma de dirigir y coordinar las relaciones con sus socios. Los administradores en estas organizaciones tienen que enfrentar menos incertidumbre ambiental porque, en cierto sentido, subcontrataron esa responsabilidad a sus homólogos en la red. Tales estructuras organizacionales son, en cierto modo, organizaciones ilimitadas.[73]

Las organizaciones virtuales han andado un largo trecho desde que se originaron en Japón, donde las compañías creaban alianzas con otras. Estas alianzas toman la forma de acuerdos cooperativos, consorcios y propiedad de capital contable para establecer redes de negocios. En Japón, a esta forma de hacer negocios se la llama *keiretsu*, y comprende una institución financiera y un conglomerado industrial muy grandes, así como compañías más pequeñas en una red de relaciones que permiten a la empresa grande generar el producto, y a las pequeñas, proveer los componentes, hacer investigación y diseño, y tal vez distribuir y comercializar. El banco participante financia la red de relaciones cooperativas. Esta forma de red interorganizacional permitió a la industria japonesa crecer sin cuellos de botella de suministros ni daño a la competencia de las empresas nacionales.

Organizaciones ilimitadas

organización ilimitada
Empresa en la que se eliminaron las cadenas de mando, los márgenes de control no tienen límites y los departamentos rígidos se sustituyen por equipos facultados.

El diseño organizacional de mando y control, de arriba abajo, mecanicista, es ordenado, específico y se apoya en funciones definidas para empleados, directivos y no directivos. Empresas como Motorola, Oticon A/S y Coca-Cola tratan continuamente de minimizar y, en algunos casos, eliminar las estructuras verticales y horizontales, las funciones laborales estrechamente definidas, y el control de arriba abajo. Trabajan para lograr lo que se llama la **organización ilimitada**. Estas y otras firmas parten de la premisa de que la estructura rígida y demasiada especificidad crean barreras dentro de una compañía, y entre ésta y sus proveedores externos y clientes.

La minimización de las capas genera una jerarquía más plana; existe aún, pero hay menos distancia, menos separación entre los gerentes de nivel máximo y otros empleados. En la organización ilimitada se destaca también la toma de decisiones participativa, los equipos de jerarquía múltiple (ejecutivos, gerentes, empleados de base), la formación de equipos y la coordinación. En Oticon A/S, fabricante danés de aparatos auxiliares auditivos, la jerarquía se minimizó a propósito. Hay también énfasis en el equipo de proyecto para supervisar, coordinar y planear todo el trabajo. Se eliminó la unidad departamental funcional. Oticon A/S llegó a la conclusión de que los departamentos funcionales ponen demasiadas barreras a la interacción, la formación de equipos y la moral o estado de ánimo. Oticon A/S decidió derribar esas barreras con los equipos de proyecto. Otras empresas, como Xerox, utilizan equipos multidisciplinarios que trabajan en un solo proyecto de principio a fin en vez de unidades departamentales.

Para que Oticon A/S y Xerox sean eficientes con un diseño ilimitado más pronunciado tiene que haber más confianza entre los empleados. La confianza en estas disposiciones existe cuando los individuos se esfuerzan de buena fe en comportarse de acuerdo con las expectativas, son honestos en todas las interacciones y no se aprovechan de los demás si se les presenta la oportunidad.[74] También es necesario que los individuos tengan buenas habilidades y aptitudes para que el trabajo se pueda llevar a cabo sin constante vigilancia y retroalimentación de la administración.

La organización ilimitada efectiva salva las barreras y la distancia que la separan de los elementos constitutivos externos. Las alianzas estratégicas y la telecomunicación son ejemplos de abatimiento de estas barreras. La relación *keiretsu* japonesa es un ejemplo de una alianza vertical entre grandes corporaciones y sus proveedores. Por lo general, la empresa grande toma una propiedad minoritaria (p. ej., 10 por ciento) de un proveedor. Las dos organizaciones se enlazan en una sociedad estratégica para su mutua ganancia. En las alianzas hay poco espacio para las barreras a la comunicación, la toma de decisiones y la elección estratégica. El aprovechamiento de recursos, logro de metas y reducción de riesgos son algunas de las razones por las que Coca-Cola y Apple Computer adoptan alianzas para reducir las barreras estructurales innecesarias a los elementos constitutivos externos.

La telecomunicación (también llamada *teletrabajo*) está eliminando barreras. El ingeniero de software en Austin, Texas, y el vendedor de ingeniería en Tacoma, Washington, son ejemplos de millones de individuos que trabajan fuera de los edificios empresariales. Ellos representan una parte de la fuerza de trabajo virtual; son trabajadores de organizaciones ilimitadas conectadas por medio de la tecnología.

En lo conceptual, la organización ilimitada comprende el abatimiento de la estructura, jerarquía, funciones específicas y distancia. La organización virtual analizada es una variación o tipo de una organización ilimitada.

Resumen de aspectos clave

- Hay cuatro decisiones administrativas clave que determinan las estructuras organizacionales. Estas decisiones conciernen a la división del trabajo, la delegación de autoridad, la departamentalización de los puestos laborales en grupos y la determinación de los márgenes de control.
- El término *división del trabajo* se refiere a la medida en que se especializan los puestos. Dividir la tarea total de la organización en tareas relacionadas más pequeñas proporciona las ventajas técnicas y económicas de la especialización del trabajo.

- Delegar autoridad permite a un individuo tomar decisiones y obtener obediencia sin aprobación superior. Como otras cuestiones organizacionales, la autoridad delegada es un concepto relativo, no absoluto. Todos los individuos en una organización tienen alguna autoridad; la cuestión es si tienen la suficiente para hacer su trabajo.
- Hay varias formas o bases de departamentalización. La departamentalización *funcional* agrupa los puestos según la función; por ejemplo, mercadotecnia, producción, contabilidad. La departamentalización *territorial* agrupa los puestos con base en la ubicación geográfica. La departamentalización *por producto* los agrupa por el producto del departamento. La departamentalización *por cliente* agrupa los puestos acorde con los usuarios del bien o servicio brindado.
- El margen de control se refiere a decidir cuántas personas puede supervisar un gerente. Es una variable importante, pues la efectividad administrativa se compromete si los márgenes de control son demasiado grandes. Añádase a esto que el margen de control afecta a la cantidad de niveles en una organización; cuanto más amplio el margen, menos niveles.
- Tres dimensiones importantes de la estructura son la formalización, la centralización y la complejidad. La *formalización* denota la medida en que las políticas, reglas y procedimientos existen en forma escrita; la *centralización* alude al grado en que la autoridad se retiene en la alta administración; y la *complejidad* se refiere al grado en que los puestos de la organización están relativamente especializados.
- Dos importantes modelos de diseño organizacional se denominan *mecanicista* y *orgánico*. El mecanicista se caracteriza por puestos muy especializados, departamentos homogéneos, márgenes de control estrechos y autoridad relativamente centralizada. Los diseños orgánicos, por otra parte, implican puestos relativamente especializados, departamentos heterogéneos, márgenes de control amplios y autoridad descentralizada.
- Un tercer diseño organizacional, el diseño de matriz, ofrece varias ventajas potenciales, como un uso eficiente de los recursos, flexibilidad en las condiciones de cambio e incertidumbre, excelencia técnica, liberación de la alta administración para la planeación de largo alcance, mejoramiento de la motivación y el compromiso, y ofrecimiento de buenas oportunidades para el desarrollo personal.
- Es importante prestar particular atención a las consideraciones de estructura y diseño en las organizaciones multinacionales. Las diferencias en los ambientes social, político, cultural, legal y económico de los países que hospedan a subsidiarias de organizaciones nacionales pueden dictar la necesidad de dar respuestas diferentes a las interrogantes de diseño.
- Las organizaciones virtuales son ya formas importantes de efectuar el trabajo. Llamadas con frecuencia "organizaciones vacías", sirven de puntos focales para que se ejecuten todas las funciones sin tener que ejercer un mando directo sobre ellas.
- Las organizaciones ilimitadas, en las que se minimizan la jerarquía y la cadena de mando, y se eliminan los departamentos de estructura rígida, sirven para reducir las barreras entre la gente y los elementos constitutivos.

Repaso y preguntas para discusión

1. ¿Por qué un diseño de organización virtual es popular en la industria cinematográfica?
2. "Cuanta más autoridad se delega a los no directivos, menos autoridad tienen los directivos." ¿Es éste necesariamente un enunciado verdadero? Explique.
3. ¿Qué barreras se reducen o eliminan al adoptar una organización ilimitada?
4. ¿Cuáles son algunos factores con implicaciones importantes para las decisiones de estructura y diseño en las corporaciones multinacionales?

5. Describa las características de las organizaciones siguientes según su grado de formalización, centralización y complejidad: la universidad o escuela a la que asiste, el gobierno federal y una rama local de una franquicia nacional de comida rápida.
6. ¿Le viene a la mente una particular compañía o tipo de industria que tienda hacia un diseño mecanicista? ¿Qué ventajas y desventajas vería usted en que esa organización o industria adoptara una forma más orgánica?
7. ¿Cuál es la diferencia entre la estructura y el diseño organizacionales?
8. ¿Qué indicios puede tener un gerente que sugieran un problema en el diseño de una organización? ¿Cambiar una organización existente es diferente a diseñar una estructura nueva? Explique.
9. Los cambios del tamaño organizacional afectan a la estructura. ¿En qué formas el crecimiento (aumento de tamaño) afecta a la estructura de una organización? ¿En qué formas el tamaño decreciente afecta a la estructura?
10. ¿Cuáles son algunas ventajas potenciales de un diseño de matriz?

Lectura

Lectura 16.1: *Cómo dirigir un lugar de trabajo virtual*

Wayne F. Cascio

El lugar de trabajo virtual, en el que los empleados operan a distancia remota entre sí y de los directores, es ahora una realidad para muchos empleadores, y todo parece indicar que será todavía más frecuente en el futuro. Las organizaciones virtuales son ubicuas, multiorganizacionales y dinámicas.[1] En el nivel macro, una organización virtual consiste en una agrupación de empresas comerciales, consultores y contratistas que se aliaron para explotar habilidades complementarias en la persecución de objetivos estratégicos comunes.[2] Los objetivos se concentran a menudo en un proyecto específico.[3] En sí y por sí, esta agrupación representa un drástico cambio en la forma en que trabajamos y plantea dos nuevos retos a los administradores. Los retos parten de la separación física de los trabajadores y directivos que permite la era de la información, como el teletrabajo y los equipos virtuales. "¿Cómo los dirijo si no los veo?" es una pregunta común ahora para muchos directivos; define el primer reto del lugar de trabajo virtual: transitar de la administración del tiempo (basada en la actividad) a la de proyectos (basada en los resultados).

El segundo reto administrativo del lugar de trabajo virtual es superar la incertidumbre de que a los directores los sigan valorando sus empresas aunque dirijan a empleados que no están físicamente presentes. En cierto caso, un gerente de primer nivel recordó que su jefe, al salir de su oficina y mirar los cubículos vacíos en torno a ella, le preguntó: "¿Para qué lo necesito a usted?"[4] Como veremos en este artículo, lo que se necesita no son menos gerentes, sino mejores habilidades supervisoras de los actuales gerentes.

En este artículo se señalan las razones comerciales en favor de los lugares de trabajo virtuales, así como algunos argumentos en contra; se examinan otras formas de lugares de trabajo virtuales, junto con las ventajas y desventajas de cada una; y se provee a los directivos de herramientas e información de lugares de trabajo virtuales con base en los avances de la investigación pertinente.

Razones comerciales en favor de los lugares de trabajo virtuales

Muchas compañías instituyeron lugares de trabajo virtuales y cosechan los beneficios siguientes:

- **Menores gastos en bienes raíces.** IBM se ahorra al año de 40 a 60 por ciento por instalaciones al eliminar oficinas para los empleados, salvo aquellos que en realidad las necesitan.[5] Northern Telecom estima lo ahorrado por no tener que alojar a un empleado en el

Fuente: Wayne F. Cascio, "Managing a Virtual Workplace", *Academy of Management Executive* 14, núm. 3 (2000).

espacio habitual de seis metros cuadrados, y al considerar sólo los costos de renta y operativos, en 2 000 dólares por persona al año.[6] Otros calculan los ahorros en dos dólares por cada dólar invertido.[7]

- **Mayor productividad.** Algunos estudios internos de IBM muestran ganancias de 50 a 40 por ciento. USWest informó que la productividad de sus empleados en teletrabajo aumentó, en algunos casos hasta 40 por ciento.[8]
- **Mayores utilidades.** Hewlett-Packard duplicó los ingresos por vendedor después de pasarlos a disposiciones de lugares de trabajo virtuales.[9]
- **Mejor servicio al cliente.** Andersen Consulting obtuvo como resultado que sus consultores pasaran 25 por ciento más tiempo con sus clientes cuando no tenían oficinas permanentes.[10]
- **Acceso a los mercados globales.** John Brown Engineers & Constructors Ltd., miembro de la división de ingeniería de Trafalgar House, la tercera mayor organización mundial de ingeniería y construcción, con 21 000 empleados en el orbe, pudo acceder al talento local de ingeniería farmacéutica en un sitio de proyecto en la India. Con dispositivos de trabajo virtuales, la empresa pudo atravesar fronteras nacionales, lo cual le permitió trabajar con sus clientes globales y presentarles un rostro local, lo cual realzó su competitividad global.[11]
- **Beneficios ambientales.** En Georgia Power, 150 personas, 13 por ciento de los trabajadores en la oficina matriz, son teletrabajadores. Esto redujo la distancia anual de transportación en 993 000 millas (1 598 034 km), y las emisiones de los automóviles en casi 35 000 libras (15 876 kg).[12] Un estudio del gobierno de EUA mostró que si 20 000 empleados federales se transportaran sólo un día a la semana, ahorrarían más de 2 millones de millas (3.2 millones de km), 102 000 galones (386 100 litros) de gasolina y 81 600 libras (37 013 kg) de emisiones de bióxido de carbono a la semana. Los ahorros en emisiones por una semana conforme a esta disposición equivalen a la cantidad de bióxido de carbono emitido por un auto promedio durante 9.3 años.[13]

Desventajas potenciales de los lugares de trabajo virtuales

Sin embargo, hay algunas desventajas potencialmente graves que contrarrestan las ventajas anteriores, que los directivos deben considerar con todo cuidado antes de instituir las disposiciones de trabajo virtual:

- **Costos de instalación y mantenimiento.** Para los empleados individuales, el costo adicional para equipar una oficina móvil o en casa varía de aproximadamente 3 000 a 5 000 dólares, más alrededor de 1 000 dólares en mejoras y suministros por año a partir de la instalación.[14] Además, para ser viables, las oficinas virtuales requieren materiales en línea descargables e imprimibles; bases de datos, sobre productos y clientes, accesibles desde lugares remotos; archivos centrales bien indizados y automatizados también accesibles a la distancia requerida; y una forma de rastreo de la ubicación de trabajadores móviles. La tecnología es la cuerda de salvación del trabajador remoto. A falta del apoyo administrativo y técnico que se pudiera encontrar en la oficina en casa, la tecnología debe funcionar sin falla, y el soporte técnico debe estar disponible 24 horas al día, los siete días de la semana. (O por lo menos debe haber una mesa de ayuda con atención de 8 de la mañana a medianoche.) Los encargados de decidir necesitan considerar los crecientes costos de instalar y mantener los lugares de trabajo virtuales.
- **Pérdida de eficiencias de costo.** Cuando un equipo o servicios costosos se concentran en un lugar, múltiples usuarios pueden tener acceso a ellos. Cuando los mismos servicios o equipo se distribuyen entre varios lugares, se pueden perder eficiencias de costo. Por ejemplo, en el ramo de valores bursátiles y títulos de crédito se necesitan ciertas fuentes de información en tiempo real. La mayoría de las cotizaciones de la bolsa están disponibles en Internet con una demora de 15 minutos, lo cual es adecuado para las necesidades de la mayoría de las personas. Sin embargo, para que los corredores y agentes coticen precios a los clientes es imperativo hacerlo de inmediato. Compañías como Bloomberg, Bridge Financial System, Reuters Quotron e ILX Systems proveen este servicio en tiempo real. Cada una está dispuesta a instalar su sistema en el lugar de elección del cliente. Los costos característicos son de alrededor de 1 200 dólares por mes para la primera instalación de tal sistema, y de unos 200 dólares por mes para instalar cada sistema adicional en ese mismo lugar. Cuando una empresa de valores bursátiles y títulos de crédito necesita esta información para 50 corredores, junto con los servicios conexos (p. ej., CDA Spectrum, Multex.com's Market Guide y First Call/Thomson Financial), es más rentable tener a todos los empleados en un solo lugar que en muchos.[15]
- **Problemas culturales.** Las organizaciones virtuales que operan en el campo global a menudo tienen que transferir sus políticas y formas de trabajar a los equipos de negocios dispersos entre las diversas organizaciones, geografía y culturas. Esto puede llevar a potenciales choques de las culturas comerciales y nacionales, lo cual, a su vez, puede debilitar las bases de la alianza entera.[16] Si a los miembros de una organización virtual o un equipo virtual no se les faculta

para tomar decisiones, la tecnología que habilita su colaboración agregará poco valor, y se perderá la ventaja competitiva asociada con las respuestas rápidas a las demandas en el mercado.

- **Sentimientos de aislamiento.** En casi todos los puestos de trabajo es esencial cierto nivel de interacción social con los supervisores y compañeros de trabajo. Sin ella, los trabajadores se sienten aislados y fuera del círculo respecto de las comunicaciones cruciales y el contacto con los encargados de tomar decisiones, que pueden promover o interrumpir sus carreras.
- **Falta de confianza.** Un ingrediente clave del éxito de las disposiciones de trabajo virtual es la confianza en que los colaboradores cumplirán con sus obligaciones y se comportarán de modo predecible. La falta de confianza mina muchas precauciones para asegurar disposiciones de trabajo virtual exitosas, como la cuidadosa selección de empleados para trabajar en el ambiente virtual, la capacitación concienzuda de directivos y empleados, y la administración del desempeño.

Cuándo son apropiadas las disposiciones de trabajo virtual

Los lugares de trabajo virtual no son apropiados para todos los puestos. De hecho, la organización tiene que entender primero los parámetros de cada puesto que considere para un ambiente de trabajo virtual. Para esto, tiene que entender la función del puesto; si el trabajo se hace por teléfono, en persona, por computadora, o en alguna combinación; cuánto tiempo pasa el empleado en contacto con otros empleados, clientes y contactos de negocios; si el lugar de trabajo es crucial para el desempeño; si el horario tiene que ser de las 9 a las 17 horas; y si el empleado debe estar disponible de inmediato.[17]

Los puestos en ventas, mercadotecnia, ingeniería de proyectos y consultoría parecen los más adecuados para los lugares de trabajo virtuales, porque los individuos que ocupan estos puestos ya trabajan con sus clientes por teléfono o en las instalaciones del cliente. Tales puestos se orientan al servicio y al conocimiento, son dinámicos y evolucionan de acuerdo con los requerimientos del cliente.[18] No obstante, aun en estos puestos, las disposiciones de trabajo virtual no se recomiendan para empleados nuevos ni para quienes son nuevos en un puesto. Los recién llegados requieren un periodo de socialización durante el cual aprenden a adaptarse a su empresa, ambiente, directivos y compañeros de trabajo; necesitan tiempo para aprender habilidades de negocios, cómo y por qué se hacen las cosas en la nueva compañía o el nuevo puesto, y los deberes y tabúes de la cultura de la compañía.

Para los empleados cuyos puestos son apropiados para las disposiciones de trabajo virtual, emprendedores motivados internamente que conocen bien sus labores y técnicamente autosuficientes, la clave es trabajar con ellos más allá de las transiciones planeadas. En empresas como Lotus, IBM y Hewlett-Packard se redactaron pautas, capacitación y redes de colegas para facilitar la transición. Por ejemplo, las pautas de Hewlett-Packard para los lugares de trabajo virtual abordan temas como los de quién puede participar, los asuntos relativos a la familia y sus responsabilidades propias, la instalación de la oficina remota y los procesos administrativos.

Así como no todos los empleados son adecuados para trabajar fuera de sus lugares durante las horas hábiles programadas, no todos los directivos son idóneos para dirigir a empleados con disposiciones de trabajo virtual. Los adecuados parecen tener las características siguientes:

- Actitud abierta, positiva, que se concentra en las soluciones a los problemas y no en las razones para romper la continuidad de las disposiciones de trabajo virtual.
- Estilo administrativo orientado a resultados. Es poco probable que quienes necesitan estructura y control sean directivos eficaces en ambientes de trabajo virtual.
- Habilidades efectivas de comunicación, formal e informal, con empleados que trabajan a distancia y en las instalaciones principales.
- Capacidad de delegar con efectividad y de hacer seguimiento para asegurar que se haga el trabajo.

Si bien estas características se aplican a directivos progresistas en ambientes convencionales así como en los virtuales, se necesitan más en los ambientes virtuales que carecen de los atributos de los contextos sociales tradicionales, como la proximidad física, los indicios verbales y no verbales, las normas de comportamiento y, en el caso de los equipos, el sentido gregario.

Equipos virtuales

En un equipo virtual, los miembros están dispersos geográfica u organizacionalmente. Su interacción principal tiene lugar mediante alguna combinación de sistemas de comunicación electrónica. Tal vez nunca se reúnan en el sentido tradicional. Más aún, la condición de miembro de un equipo es con frecuencia algo fluido, que evoluciona acorde con requisitos de tarea cambiantes.[19] Una disposición así brinda varias ventajas:

- Ahorra tiempo y gastos de viaje, y ofrece acceso a expertos.
- Los equipos se organizan sin importar las distancias entre los miembros.
- Las compañías pueden recurrir a consultores externos sin incurrir en gastos de viaje, alojamiento y tiempo muerto.

- Los equipos virtuales permiten a las empresas ampliar sus mercados laborales potenciales, al tener la posibilidad de contratar y retener a la mejor gente, sin importar su ubicación física o, en el caso de trabajadores con discapacidades, que puedan o no trasladarse para trabajar.
- Los empleados pueden acomodar mejor tanto su vida personal como la profesional.
- La condición de miembro de un equipo dinámico sirve a las personas para pasar de un proyecto a otro.
- Es posible asignar a los empleados a equipos múltiples, concurrentes.
- Se dispone de comunicaciones de equipo y reportes en línea para facilitar las respuestas prontas a las demandas del mercado global. Por ejemplo, Veriphone se vale de lo que llama carrera de relevos para desarrollar productos de software con más rapidez que sus competidores. Los ingenieros de software de la oficina matriz de Dallas de la empresa trabajan un día completo en un proyecto, luego ponen el producto de su trabajo en la Intranet de la compañía. Los ingenieros de Veriphone en Honolulú toman el proyecto y lo remiten a sus homólogos en Bombay. Al salir de su trabajo los ingenieros de software en Bombay, transmiten el producto de su trabajo electrónicamente de vuelta a la matriz en Dallas, donde los iniciadores están llegando para su siguiente día de trabajo. Los medios de comunicación electrónica posibilitan la carrera de relevos. Los clientes se benefician con la rápida respuesta de la empresa a sus necesidades.

Desventajas de los equipos virtuales

Las mayores desventajas de los equipos virtuales son la falta de interacción física, con sus indicios verbales y no verbales, y la de las sinergias que con frecuencia acompañan a la comunicación personal. Estas deficiencias suscitan cuestionamientos de confianza. La confianza es crucial en un equipo virtual porque el control social tradicional basado en la autoridad da paso a la autodirección y al autocontrol. Los miembros de los equipos virtuales necesitan estar seguros de que todos los demás cumplirán con sus obligaciones y se comportarán de manera congruente y predecible.

En un análisis empírico del desarrollo de la confianza en 29 equipos virtuales globales que se comunicaron estrictamente por correo electrónico durante un periodo de seis semanas, resultó que los equipos con los niveles más altos de confianza tendían a compartir tres rasgos. Primero, comenzaban sus interacciones con una serie de mensajes sociales, de presentación con algunos antecedentes personales, antes de concentrarse en el trabajo. Segundo, fijaban funciones claras para cada miembro del equipo, lo que permitía que todos los miembros se identificaran entre sí. Tercero, todos los miembros del equipo mostraban actitudes positivas; manifestaban siempre disposición, entusiasmo y una intensa orientación a la acción en todos sus mensajes.[20] Las lecciones de esta investigación son que las primeras impresiones son básicas, y que, en especial en los ambientes de trabajo virtual, se tienen que manejar bien los mensajes iniciales. Hay que mantener en todos los mensajes un tono jovial y orientado a la acción. Un pesimista en el grupo tiene el potencial para socavar la confianza en el equipo virtual entero, y la falta de confianza afecta a la productividad de todo el grupo.

Capacitación de miembros y directivos de los equipos virtuales

Debido a que los equipos virtuales ganan popularidad, es importante abordar la cuestión de cómo capacitar mejor a los miembros y directivos de los equipos virtuales. La mayoría de las corporaciones de Estados Unidos utilizan alguna forma de estructura de equipo en sus organizaciones.[21] Los equipos virtuales agregan otra capa de complejidad a toda situación laboral de equipo; han creado una nutrida agenda de capacitación, en la que se destaca, por ejemplo:

- Cómo usar el software para mejorar el desempeño.
- Cómo dirigir el ambiente de anonimato y cuándo utilizarlo.
- Cómo proveer la participación anónima y la retroalimentación cuando sea necesario generar ideas o críticas. Esto es en particular importante, pues quizá no se disponga de los indicios tradicionales de la interacción social: el lenguaje corporal y los ademanes.
- Protocolo social para los equipos virtuales.
- Puesto que los cambios en la condición de miembro de equipo tienen que producirse con continuidad, es importante enseñar valores culturales comunes.

Estas cuestiones implican que los directivos deben pensar con cuidado acerca de la clase de comportamiento más probable para mejorar la efectividad de un equipo virtual. Los hallazgos empíricos con los equipos virtuales globales sugieren que estos comportamientos se inscriben en tres habilidades claves: de colaboración virtual, de socialización virtual y de comunicación virtual.[22]

Entre los comportamientos claves de colaboración virtual están la capacidad de intercambiar ideas sin crítica, de elaborar un documento operativo en el que se resuman las ideas de los miembros del equipo, de intercambiarlo entre los miembros para su corrección, de rastrear los comentarios de los miembros en otro documento con iniciales, de llegar a acuerdos sobre actividades, y de cumplir con fechas límite.

Los comportamientos claves de socialización virtual incluyen la capacidad de comunicarse con otros miem-

bros de inmediato, de solicitar retroalimentación de los miembros sobre el proceso que sigue el equipo para llevar a cabo sus tareas, de revelar información personal apropiada, de expresar apreciación por las ideas y las tareas terminadas, de disculparse por errores, de ofrecerse como voluntarios para papeles o funciones, y de reconocer las asignaciones correspondientes.

Los comportamientos claves de comunicación virtual comprenden la capacidad de obtener ayuda de un traductor local cuando las habilidades lingüísticas propias son insuficientes para darse a entender, de reformular los enunciados poco claras para que todos los miembros del equipo los entiendan, de aprovechar la tipografía de correo electrónico para comunicar emociones, de acusar recibo de mensajes y de responder dentro del término de un día hábil.

Hay mucho que aprender también de otra investigación sobre equipos en general, sobre todo respecto de los comportamientos autolimitantes de miembros del equipo.[23] Los miembros tal vez limiten su participación por cualquiera de las siguientes razones: presencia de alguien con pericia, presentación de un argumento de peso, falta de confianza en la propia habilidad para contribuir, una decisión carente de importancia o de sentido, presiones de otros para conformarse con la decisión del equipo, o clima disfuncional de toma de decisiones en el cual los miembros se frustran y/o se mantienen indiferentes, desorganizados o indispuestos a comprometerse para tomar una decisión efectiva.

Para evitar estos problemas, los directivos deben elegir con cuidado a los miembros del equipo y dar a cada uno una buena razón para estar en el conjunto. De igual manera, deben enmarcar bien la tarea de decisión del equipo, con metas claras y bien definidas, y destacando las consecuencias de la decisión del equipo. La primera junta del equipo es básica, y establecerá precedentes duraderos para el grupo. Los directivos deben fijar normas de trabajo productivas, por ejemplo, y aclarar si las decisiones se tomarán por consenso y si los miembros del equipo compartirán la responsabilidad de llevar a la práctica la decisión final; tienen que vigilar también el proceso del equipo. Si esto último se dificulta, deben invitar a un especialista en formación de equipos, que ayude en los problemas técnicos y facilite su interacción cuando sea necesario.[24] Por último, deben proveer retroalimentación honesta a los miembros acerca de sus comportamientos individuales y del resultado final del trabajo de equipo. Hacer esto así revelará comportamientos improductivos, lo cual permitirá a los miembros del grupo trabajar mejor la próxima vez.

Teletrabajo

El teletrabajo es el que se efectúa en un lugar alejado de las oficinas o instalaciones de producción centrales, ubicación remota en la que el trabajador no tiene contacto personal con compañeros de labor, pero con quienes se comunica electrónicamente.[25] El teletrabajo es una opción popular y rápidamente creciente del tradicional estilo de trabajo atado a la oficina. Dos de cada tres de las 500 compañías de *Fortune* emplean a teletrabajadores. Cuarenta millones de empleados teletrabajan en todo el mundo, y se espera que haya más de 137 millones de trabajadores, al menos de tiempo parcial, para el siguiente año.[26] Hay encuestas que indican que los empleados quieren más oportunidades de teletrabajo, y que su prioridad máxima es adquirir la flexibilidad para controlar su propio tiempo.[27] Algunas empresas alientan esta tendencia. En febrero de 2000, Ford Motor Company y Delta Air Lines anunciaron que daban a los empleados computadoras personales para uso doméstico.[28]

El teletrabajo asume también otras formas:

- **Ubicación en hotel:** Los trabajadores de Ernst & Young en Washington, D.C., utilizan estaciones de trabajo y salas de juntas de hoteles cercanos. La empresa ha instalado en hoteles ocho oficinas y está convirtiendo siete más, y ha descubierto que así los trabajadores se concentran menos en la oficina y más en el cliente.[29]
- **Oficinas compartidas:** Unos 20 000 empleados de IBM, sobre todo los de ventas y servicio, comparten oficinas con cuatro personas más, en promedio. Cisco Systems, empresa de tecnología en San José, California, tiene a varios miles de personas en el mundo compartiendo espacios. Sin embargo, como ya vimos, la ubicación en hoteles y compartir oficinas no es adecuado para todos.[30]
- **Centros de teletrabajo:** Los ambientes de oficina corporativa en miniatura, que ofrecen más tecnología de la que un empleado tiene en casa, pueden ubicarse en barrios residenciales. Pequeños grupos de empleados que viven cerca trabajan en estos centros, con lo cual ya no tienen que transportarse a distancias considerables. Por ejemplo, el Ontario Telebusiness Work Center, cerca de Los Ángeles, ofrece a las compañías suites equipadas electrónicamente.[31] La ubicación suburbana reduce el tiempo de transportación y amplía a la vez el tiempo productivo.

Teletrabajo y equilibrio entre trabajo y familia

Aunque hay poca investigación empírica sobre el efecto del teletrabajo en las relaciones entre trabajo y familia, un estudio reciente en tres organizaciones canadienses reveló que los teletrabajadores tenían niveles significativamente más bajos de interferencia de la familia en el trabajo y problemas para manejar su tiempo familiar que los que tenían antes de teletrabajar.[32] Estos datos respaldan el aspecto positivo del teletrabajo e indican que el trabajo en casa o en su cercanía ayuda a los padres trabajadores a equilibrar las demandas del trabajo y de la familia.[33]

Implicaciones de la investigación del teletrabajo para quienes toman decisiones

Los encargados de decidir deben tomar con escepticismo las pretensiones sobre el efecto del teletrabajo que no se basen en investigación empírica rigurosa. Por ejemplo, varios estudios sugieren que el teletrabajo tiene un efecto negativo en la visibilidad y, por consiguiente, en el avance en la carrera.[34] Pero la investigación empírica no ha abordado este argumento de que no estar presente implica que no se le tome en cuenta. Antes de concluir acerca del teletrabajo y la política organizacional de estructuración sobre este asunto, quienes toman las decisiones deben considerar asimismo la medida en que los resultados de la investigación se aplican a sus propios ramos y culturas organizacionales, y a los empleados en las diferentes etapas de sus carreras.

Capacitación de directivos y empleados para el teletrabajo

En una relación de teletrabajo, el tiempo no es importante. Esta es una de las lecciones más difíciles de aprender para los directivos de teletrabajadores, y muchos tienen que reconsiderar por completo la forma en que ven la supervisión. Necesitan entender que dirigir a empleados que no pueden ver difiere en grado considerable de caminar por las oficinas para ver a los empleados ante sus escritorios. Es crucial aprender a hacer la transición de dirigir el tiempo a dirigir proyectos, y determinará el éxito de un programa de teletrabajo de una organización.[35]

Antes de terminar una disposición de teletrabajo en Merryl Lynch, los consultores del proceso estudian la forma en que el empleado de un área determinada se comunica y hace negocios, e identifican así las barreras al teletrabajo. Esto alivia las preocupaciones de los directivos y centra la atención en las áreas de las que es necesario ocuparse. La capacitación formalizada para el teletrabajo se divide en capacitación de los teletrabajadores, capacitación del supervisor y el directivo, y capacitación del equipo, en la cual se reúnen teletrabajadores y sus directores para analizar cuestiones que afectan a su relación. Algunas organizaciones apartan tiempo también para capacitar y enseñar al personal entero, desde la sala de correo hasta la sala de juntas de la dirección.[36]

En las disposiciones de teletrabajo se tienen que atender también las implicaciones culturales, administrativas e interpersonales. Los directivos y trabajadores deben comenzar juntos su capacitación, de modo que escuchen el mismo mensaje y entiendan las razones comerciales para poner en práctica el teletrabajo. Ambos grupos abordan asuntos como la falta de tiempo de contacto personal (que puede crear resentimiento entre los trabajadores que se quedan en las oficinas), las potenciales pérdidas de creatividad por la falta de interacción personal con colegas y directivos, y las pérdidas potenciales de productividad por la ausencia de la oficina. Los empleados y directivos con experiencia en teletrabajo deben hacer presentaciones. Se debe animar a ambos grupos a que midan la productividad mediante asignaciones y proyectos, en lugar de hacerlo por las horas en la oficina.[37]

La administración del proyecto es en especial importante en los casos en que los teletrabajadores o miembros virtuales no son parte de la misma organización. Se contrata a cada persona para que lleve a cabo una tarea específica, y con frecuencia esa persona no tiene interés en el resultado final. Si un directivo no vigila activamente el progreso del proyecto total y la utilidad del producto final, la productividad del equipo nunca mejorará la redituabilidad.

El tiempo para la terminación causa problemas a algunos directivos nuevos en la supervisión de teletrabajadores o de grupos virtuales. La mayoría de los directivos fijan fechas, lo cual es necesario. No obstante, la terminación de un proyecto se demora si los directivos no establecen puntos intermedios que midan el progreso durante el transcurso total de un proyecto. Con estos puntos intermedios, un directivo puede ver pronto si todo progresa bien o no; esto permite corregir sobre la marcha y asegurar su terminación oportuna, o al menos conocer a tiempo los problemas.[38] Los principios de la administración efectiva del proyecto no son nuevos, ni cambian en los ambientes de trabajo virtual; sólo adquieren más importancia.

Los directivos y trabajadores deben estar alertas ante expectativas cándidas del trabajo real lejos de la oficina. Para ofrecer una visión previa realista a los teletrabajadores aspirantes, Merrill Lynch emplea un laboratorio de simulación, una gran sala con estaciones de trabajo donde los empleados pasan dos semanas sin contacto personal con sus directivos. Después de la prueba de dos semanas, algunos empleados deciden que el teletrabajo no es para ellos.[39] Aunque algunas empresas recurren a breves cuestionarios para que los trabajadores conozcan su probabilidad de lograr el éxito como teletrabajadores, en realidad no hay sustituto para una prueba como la que brinda el laboratorio de simulación.

Un componente final de la capacitación de teletrabajo es incorporar a los directivos en el proceso de evaluación unos seis meses después de la aplicación del programa, con mediciones de productividad para un análisis de caso. Conocer el efecto del teletrabajo en la productividad, el costo y la satisfacción del cliente permite hacer ajustes o mejoras al programa o cancelarlo.

Retos de la oficina virtual para los directivos

Al comienzo es importante asegurarse de que todos los departamentos que interactuarán con los miembros de equipos virtuales o con teletrabajadores acepten y apoyen este concepto, pues de no ser así, fracasará.[40] Como lo hizo notar el vicepresidente de American Express: "Es importante tener un equipo multifuncional de directivos veteranos que promueva y apoye la iniciativa de la oficina virtual desde el principio. Teníamos tres departamentos que participaban en esto: recursos humanos, tecnología y bienes raíces. Los individuos tienen que estar entusiasmados y sin limitaciones innecesarias de los métodos tradicionales. Y se les debe dar a conocer todas las cuestiones claves".[41]

El amplio apoyo por sí solo no basta para garantizar el éxito de los lugares de trabajo virtuales. Los directivos tienen asimismo que establecer y hacer que se cumplan las reglas de terreno [o reglas básicas del caso particular] para la comunicación, e instituir un proceso completo de administración del desempeño.

Comunicación

La comunicación es uno de los mayores desafíos para los administradores que llevan a la práctica un ambiente de trabajo virtual; muchos de ellos tienen que aprender nuevas habilidades de comunicación para evitar que los miembros del equipo se sientan aislados y que no son parte de un grupo mayor. Es importante no confiar sólo en el correo electrónico, que es una comunicación de un solo sentido. Los administradores deben aprender a conducir reuniones eficientes de audio, y a equilibrar el correo electrónico, el correo de voz, las videoconferencias y las comunicaciones personales.

Empiece con algunas reglas básicas de modo que todos los miembros del equipo entiendan el método de comunicación y lo que se espera durante estas sesiones. Por ejemplo, use el correo electrónico para los reportes, y el mensajero instantáneo para analizar cuestiones de proyecto. Además, todos los miembros del equipo deben hallarse disponibles por teléfono entre ciertas horas.[42]

Las reuniones virtuales programadas son esenciales, y la asistencia debe ser obligatoria para asegurar que participen todos los miembros del equipo. Las reuniones personales periódicas, desde luego, si son posibles, permiten a los miembros del equipo dar un rostro a los nombres de los correos electrónicos (es decir, conocer físicamente a sus corresponsales). Forjar relaciones personales entre los miembros del equipo contribuye a la instrumentación exitosa. Puesto que no se dispone de las expresiones faciales y los indicios del lenguaje corporal en el ambiente virtual de trabajo, los teletrabajadores tienen que compensar esto con otras formas de comunicación. Esto significa en general formular más preguntas y conversar con mayor frecuencia. El gerente o líder del equipo debe comunicarse con todos sus miembros, no sólo con unos cuantos, e incluir a todos en las listas de distribución. Esto asegura que todos los miembros sean tomados en cuenta y contribuyan por igual al equipo. Las actualizaciones y reportes de avance regulares son necesarios para reemplazar a las conversaciones de pasillo, de la red, y para fomentar un ambiente de oficina tradicional.

Cuando los miembros del equipo no trabajen al mismo tiempo o en el mismo lugar, ellos mismos tienen que tomar medidas excepcionales para que haya comunicaciones precisas y oportunas. Algunos equipos virtuales tienen que lidiar con diferentes zonas horarias. Otros deben divulgar información detallada, tal vez en hojas de cálculo o con diseño asistido por computadora (CAD, siglas de computer aided design). Los directivos pueden proporcionar orientación e instrucción para mejorar las comunicaciones, pero los propios miembros tienen que asumir la responsabilidad de dar información precisa y oportuna.

Administración del desempeño

El mayor reto, con mucho, es la administración del desempeño, que requiere que los directivos hagan bien tres cosas: definir, facilitar y alentar el desempeño.[43] Si bien son importantes estos principios en los ambientes de trabajo convencionales, son aún más imperativos en los de trabajo virtual.

Defina el desempeño

En un equipo virtual, un requisito fundamental es que todos los miembros entiendan sus responsabilidades.[44] Para definir el desempeño y sus responsabilidades, un directivo puede plantear las preguntas siguientes:

- ¿Cuál es el objetivo general del equipo?
- ¿Espera usted que cada miembro desempeñe más de una función?
- ¿Qué responsabilidades compartirán los miembros (p. ej., seleccionar a nuevos miembros, calificar recíprocamente su desempeño)?
- ¿Elegirá el equipo a un líder? ¿Qué responsabilidades tendrá esta persona?
- ¿Quién es el responsable de la acción disciplinaria si se presenta la necesidad?
- ¿Cómo tomará decisiones el equipo (p. ej., por consenso o por mayoría)?
- ¿Qué decisiones se autoriza tomar al equipo?

El siguiente paso es fijar metas específicas y estimulantes, medir el grado en que se alcanzan las metas y establecer mecanismos de evaluación para que los trabajadores y directivos se mantengan concentrados en lo que de verdad importa. Para ser útiles, las medidas deben relacionarse con la administración estratégica, los objetivos comerciales y

los requerimientos del cliente para la compañía.[45] Para una empresa de televisión por cable, un impulso estratégico importante sería el aumento de nuevos suscriptores, o el de suscriptores actuales que pagan por más canales. Para una empresa que proporcione servicios de *outsourcing* (contratación externa) en tecnología de la información, los requerimientos principales del cliente serían la respuesta oportuna a las solicitudes y los ahorros en costos relativos a la capacidad dentro de las instalaciones propias.

En la definición del desempeño, la evaluación regular del avance concentra la atención y esfuerzos de un empleado o equipo. Un directivo que identifica metas mensurables pero que luego no evalúa el progreso, se está creando dificultades.

El objetivo general de las metas, medidas y evaluación es no dejar duda en la mente de los trabajadores remotos de lo que se espera de ellos, de cómo se medirá esto y de dónde se encuentran en cualquier momento determinado. La necesidad de tales reglas básicas es aún más imperiosa en un ambiente de trabajo virtual. No debe haber sorpresas en la administración del desempeño, y con la retroalimentación periódica se procura asegurar que no las habrá.

Facilitar el desempeño

Los administradores que coordinan trabajadores remotos con efectividad reconocen que dos de sus principales responsabilidades son eliminar obstáculos al desempeño exitoso y proporcionar recursos adecuados para que el trabajo se haga bien y a tiempo.

Los obstáculos que inhiben el desempeño máximo abarcan el equipo o la tecnología obsoletos, las demoras de recepción de la información pertinente y el diseño deficiente de los procesos de trabajo. Los empleados están muy conscientes de estos problemas y por lo general están dispuestos a señalarlos cuando los administradores lo solicitan. Luego es tarea del administrador eliminar estos obstáculos.

Se necesitan recursos materiales, humanos y de capital para que los trabajadores remotos o los miembros de equipos virtuales alcancen las metas que se fijaron. En palabras de un observador: "Es inmoral no darle al personal herramientas para que alcance las metas difíciles".[46] Y a la inversa, los empleados de verdad agradecen que su patrón proporcione todo necesario para trabajar bien. No sorprende que por lo común se desempeñen bien en estas circunstancias.

Alentar el desempeño

Para alentar el desempeño, en especial el constante, es importante dar, en forma oportuna y justa, recompensas suficientes que los empleados en realidad valoren.

Empiece por preguntar a los trabajadores remotos qué es lo más importante para ellos. Por ejemplo, ¿es el sueldo, las prestaciones o beneficios, el tiempo libre, las mejoras de tecnología o las oportunidades de desarrollo profesional? Después, piense en un programa de recompensas que los trabajadores o equipos remotos puedan elegir de un menú de opciones valoradas de manera similar.

En seguida, otorgue las recompensas de manera oportuna, con prontitud después de logros mayores. Por ejemplo, North American Tool & Die, planta de estampado metalúrgico en San Leandro, California, otorga recompensas mensuales en efectivo por creatividad. Esto es importante, porque una demora excesiva entre el desempeño efectivo y la recepción de la recompensa puede provocar que pierda su potencial de motivar un buen desempeño posterior.

Por último, otorgue las recompensas de una manera que los empleados consideren justa. Los procedimientos son justos en la medida en que sean congruentes entre las personas y a lo largo del tiempo, sin prejuicios, basados en información precisa, corregibles y con fundamento en las normas morales y éticas predominantes.[47] No sorprende que los empleados se comporten a menudo muy responsablemente cuando se les pide de antemano sus opiniones sobre lo que es justo. Y parece que también es sencillamente justo pedirles su opinión.

Implicaciones para los administradores

Las nuevas realidades en los negocios, junto con las demandas de los trabajadores respecto de mayor flexibilidad y facultamiento, indican que los lugares de trabajo virtuales llegaron para quedarse. Crecerán los retos de dirigir un lugar de trabajo virtual. La tecnología y herramientas nuevas sólo habilitan la ventaja competitiva. Para aprovechar de verdad esta ventaja se requiere una administración efectiva acoplada con nuevas formas de hacer negocios. Las organizaciones en las que prosperan las disposiciones de trabajo virtual serán más planas que ahora. Los trabajadores con talento en estos ambientes tendrán más autonomía y responsabilidad que en las organizaciones tradicionales; no obstante, todavía se necesitará definir bien las jerarquías, las funciones y las responsabilidades. Será necesario preparar y llevar a la práctica nuevas formas de comunicarse e interactuar entre los trabajadores en los ambientes virtuales, aunque las comunicaciones personales seguirán siendo esenciales de los lugares de trabajo exitosos. Se hará gran énfasis en establecer y mantener las herramientas técnicas, fluido vital de los trabajadores en los ambientes virtuales. Los trabajadores, al igual que los administradores, necesitarán capacitación continua con las nuevas herramientas y procesos para operar con efectividad en estos ambientes.

Los administradores dedicados a los ambientes de trabajo virtual entenderán que los principios básicos no son diferentes en esos ambientes, pero que es preciso seguirlos con mayor celo que nunca; comprenden que se necesitarán mejores habilidades directivas y mejores administradores, y no menor número de aquéllas y éstos.

Para recibir los beneficios de las tendencias actuales de trabajo virtual en lugar de ser víctima de ellas, instituya los sistemas de administración del desempeño, acceso a la información y sistemas de capacitación para desarrollar habilidades que serán importantes en el futuro. Mire siempre adelante; aprenda del pasado, pero no viva en él. Al acoger estos cambios laborales, los administradores proactivos dirigen el cambio, no sólo reaccionan ante él.

Notas finales

[1] Snow, C. C., Lipnack, J., y Stamps, J. 1999. "The virtual organization: Promises and payoffs, large and small". En C. L. Cooper & D. M. Rousseau (eds.), *The Virtual Organization;* 15-30. Nueva York: Wiley.

[2] Dess, G. G., Rasheed, A. M. A., McLaughlin, K. J., y Priem, R. L. 1995. "The New Corporate Architecture". *The Academy of Management Executive*, 9(3): 7-18.

[3] M. Igbaria & M. Tan (eds.). 1998. *The virtual workplace*. Hershey, Pensilvania: Idea Group Publishing.

[4] Grensing-Pophal, L. 1999. "Training supervisors to manage teleworkers". *HRMagazine*. Enero, 67:72.

[5] O'Connell, S. E. 1996. "The virtual workplace moves at warp speed". *HRMagazine*, marzo 51:77. Véase también *BusinessWeek*, 1996. "The new workplace", 29 de abril: 105-113.

[6] Cooper, R. C. 1997. "Telecommuting: The good, the bad, and the particulars". *Supervision*, 57(2): 10-12.

[7] McCune, J. C. 1998. "Telecommuting revisited". *Management Review*, 87: 10-16.

[8] Matthes, K. 1992. "Telecommuting: Balancing business and employee needs". *HR Focus*, 69(3) Diciembre: 3.

[9] O'Connell, *op. cit.*

[10] *Ibid*.

[11] Grimshaw, D. J., y Kwok, F. T. S. 1998. The business benefits of the virtual organization". En Igbaria & Tan (eds.), *op. cit.*, 45-70.

[12] McCune, *op. cit.*

[13] The Green Commuter, *http://libertynet.org/cleanair/green/summer98/greentext8-98.html*.

[14] Clark, K. 1997. "Home is where the work is". *Fortune*. 24 de noviembre: 219-221.

[15] Arko, D. *et al.* 1999. "Virtual teams". Manuscrito inédito, University of Colorado Executive MBA Program, Denver.

[16] Serapio, M. G., Jr., y Cascio, W. F. 1996. "Endgames in international alliances". *The Academy of Management Executive*, 10(1): 62-73. Véase también Cascio, W. F., & Serapio, M. G., Jr., 1991. "Human resource systems in an international alliance: The undoing of a done deal?" *Organizational Dynamics*. Invierno: 63-74.

[17] Apgar, M., IV. 1998. "The alternative workplace: Changing where and how people work". *Harvard Business Review*, mayo-junio: 121-136.

[18] Townsend, A. M., DeMarie, S. M., y Hendrickson, A. R. 1998. "Virtual teams: Technology and the workplace of the future". *The Academy of Management Executive*, 12(3): 17-29.

[19] *Ibid*.

[20] Coutu, D. 1998. "Trust in virtual teams". *Harvard Business Review*, mayo-junio: 20-21. Véase también Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., y Leidneer, D. E. 1998. "Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams". *Journal of Management Information Systems*, 14(4): 29-64.

[21] Townsend *et al., op. cit.*

[22] Knoll, K., & Jarvenpaa, S. L. 1998. "Working together in global virtual teams". En Igbaria & Tan (eds.), *op. cit.*, 2-23.

[23] Mulvey, P. W., Verga, J. F., & Elsass, P. M. 1996. "When teammates raise a white flag". *The Academy of Management Executive*, 10(1): 40-49.

[24] Townsend *et al., op. cit.*

[25] Gupta, Y., Karimi, J., y Somers, T. M. 1995. "Telecommuting: problems associated with communications technologies and their capabilities". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(4): 305-318.

[26] Anderson, C., Girard, J., Payne, S., Pultz, J., Zboray, M., y Smith, C. 1998. *Implementing a successful remote access project: From technology to management*. Nueva York: Garner Group, Report R-06-6639, 18 de noviembre.

[27] "The new world of work: Flexibility is the watchword". 2000. *BusinessWeek*. 10 de enero: 36. Véase también Conlin, M., 1999. "9 to 5 isn't working anymore" *BusinessWeek*, 20 de septiembre: 94-98.

[28] Rivenbark, L. 2000. "Employees want more opportunities to telecommute, report reveals". *HRNews*, abril: 14-16.

[29] *BusinessWeek*. 1996, *op. cit.*

[30] "'Office Hoteling' isn't as inn as futurists once thought". 1997. *The Wall Street Journal*, 2 de septiembre: A1.

[31] O'Connell, S. E., *op. cit.*

[32] Duxbury, L., Higgins, C., y Neufeld, D. 1998. *Telework and the balance between work and familiy: Is telework part of the problem or part of the solution?* En Igbaria & Tan (eds.), *op. cit.*, 218-255.

[33] *Ibid*.

[34] Austin, J. 1993. "Telecommuting success dependes on reengineering the work processes". *Computing Canada*, 19: 37-38. Véase también DuBrin, A. J., y Barnard, J. C. 1993. "What telecommuters like and

dislike about their jobs". *Business Forum*, 18: 13-17. Véase también Dutton, G. 1994. "Can California change its corporate culture?" *Management Review*, 83: 49-54.

[35] Grensing-Pophal, *op. cit.*

[36] *Ibid.*

[37] Grensing-Pophal, L. 1998. "Training employees to telecommute: A recipe for success". *HRMagazine*. Diciembre: 76-82.

[38] Arko *et al.*, *op. cit.*

[39] Grensing-Pophal, *op. cit.*

[40] Anderson, C. 1998. *The top 10 non-technical reasons telecommuting programs fail.* Nueva York: Gartner Group, Report COM-04-0431, 25 de marzo.

[41] Apgar, *op. cit.:* 125.

[42] "Telecommuting: Practical option or management nightmare?" *http://www.eeicom/eye/telecomm.html*.

[43] Cascio, W. F. 1998. *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (5a ed.). Burr Ridge, Illinois: Irwin/McGraw-Hill. Véase también Cascio, W. F. 1996. "Managing for maximum performance". *HRMonthly* (Australia). Septiembre: 10-13.

[44] Townsend *et al.*, *op. cit.*

[45] Moravec, M. 1996. "Bringing performance management out of the stone age". *Management Review.* Febrero: 38-42.

[46] Kerr, S. En Sherman, S. 1995. "Stretch goals: The dark side of asking for miracles". *Fortune.* 13 de noviembre: 31.

[47] Greenberg, I. 1987. "Reactions to procedural justice in payment distributions: Do the means justify the ends?" *Journal of Applied Psychology*, 72: 55-61.

Ejercicio

Ejercicio 16.1: *Paper Plane Corporation*

Objetivos

1. Ilustrar cómo se estructura eficientemente la división del trabajo.
2. Ilustrar cómo se crea una atmósfera competitiva entre grupos.

Comienzo del ejercicio

En este ejercicio se emplean grupos de seis participantes cada uno, que se pueden dirigir en forma simultánea en el mismo salón. Se necesita más o menos un periodo completo de clase para llevar a cabo el ejercicio. Cada persona debe tener instrucciones para armar y una hoja de resumen, lo cual se muestra en las páginas siguientes, y buena provisión de hojas de papel (tamaño carta: 21.5 x 28 cm). El escenario físico debe ser un salón lo bastante grande para que cada grupo individual de seis personas trabaje sin interferencia de los demás grupos. Se proveerá un espacio de trabajo para cada grupo.

- Los participantes hacen un ejercicio de metodología de la producción.
- Cada grupo debe trabajar en forma independiente de los demás grupos.
- Cada grupo elegirá un gerente y un supervisor, y los participantes restantes serán empleados.
- El objetivo es hacer aviones de papel en la forma más redituable posible.
- El facilitador dará la señal de empezar. Esta es una prueba con límite de 10 minutos, con competencia entre grupos.
- Después de la primera ronda, cada quien reportará su producción y ganancias al grupo entero. También deben observar el efecto, si lo hay, del gerente en términos del desempeño del grupo.
- Este mismo procedimiento se sigue por tantas rondas como haya tiempo.

Fuente: Louis Potheni en Fred Luthans, *Organizational Behavior* (Nueva York: McGraw-Hill, 1985), p. 555.

Paper Plane Corporation: Hoja de datos

El grupo de usted es la fuerza de trabajo completa de Paper Plane Corporation. Establecida en 1943, Paper Plane Corporation marcha a la cabeza del mercado en la producción de aviones de papel. Con la nueva administración, la compañía licita para obtener un contrato con la Fuerza Aérea de EUA. Usted tiene que establecer una eficiente planta de producción para fabricar estos aviones. Su contrato con la Fuerza Aérea tiene las condiciones siguientes:

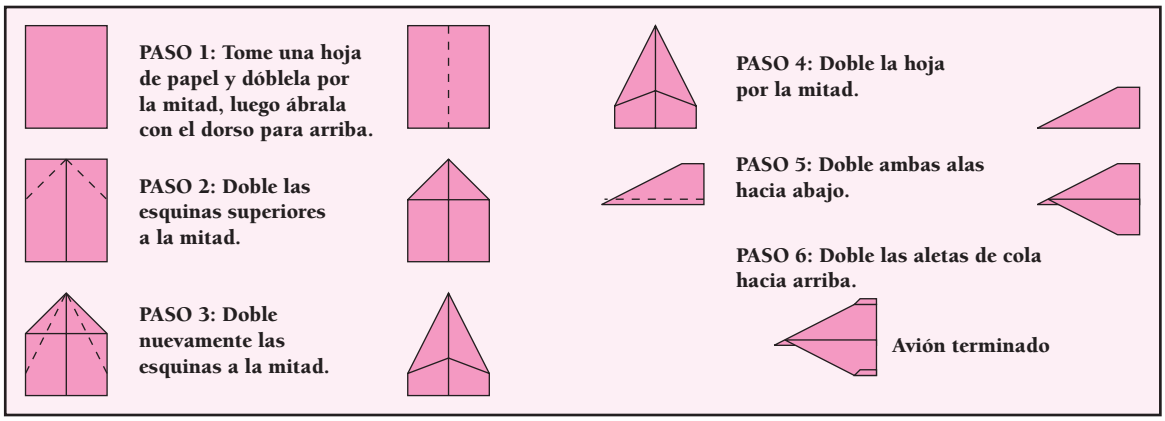
1. La Fuerza Aérea pagará $20 000 por avión.
2. Los aviones tienen que pasar una estricta inspección que llevará a cabo el facilitador.
3. Por cada falla de los requisitos de la producción se aplicará una multa de $25 000 por avión.
4. La mano de obra y otros gastos operativos se calcularán en $300 000.
5. El costo de los materiales será de $3 000 por avión licitado. Si usted licita por 10 aviones pero sólo fabrica 8, tiene que pagar el costo de los materiales de los aviones que no armó o que no pasaron la inspección.

Hoja de resumen

Ronda 1:
Licitación: _____ aviones a $20 000 por avión = _____
Resultados: _____ aviones a $20 000 por avión = _____
Menos: $300 000.00 de gastos operativos; _____ × $3 000 costo de materia prima; _____ × $25 000 de multa
Ganancia: _____

Ronda 2:
Licitación: _____ aviones a $20 000 por avión = _____
Resultados: _____ aviones a $20 000 por avión = _____
Menos: $300 000.00 de gastos operativos; _____ × $3 000 costo de materia prima; _____ × $25 000 de multa
Ganancia: _____

Ronda 3:
Licitación: _____ aviones a $20 000 por avión = _____
Resultados: _____ aviones a $20 000 por avión = _____
Menos: $300 000.00 de gastos operativos; _____ × $3 000 costo de materia prima; _____ × $25 000 de multa
Ganancia: _____


PASO 1: Tome una hoja de papel y dóblela por la mitad, luego ábrala con el dorso para arriba.
PASO 2: Doble las esquinas superiores a la mitad.
PASO 3: Doble nuevamente las esquinas a la mitad.
PASO 4: Doble la hoja por la mitad.
PASO 5: Doble ambas alas hacia abajo.
PASO 6: Doble las aletas de cola hacia arriba.
Avión terminado

Caso

Caso 16.1: *Provident National Bank Trust Division*

El 31 de diciembre de 1986, la edición del *Trust Division Newsletter*, boletín mensual para los empleados de la Provident National Bank Trust Division (División de Fideicomiso y Crédito del Banco Nacional Provident), contenía el siguiente mensaje de Tom Stewart, vicepresidente ejecutivo y director de la División de Fideicomiso y Crédito:

> Al acercarse a su fin el año 1986, quiero agradecer a todos ustedes el más notable año de la División de Fideicomiso y Crédito. Nuestros resultados en 1986 y nuestro futuro, en un sentido muy importante, dependen de aquellos que nos han precedido. Este año celebraremos las fiestas decembrinas sin el liderato de Dick Boylan, Ted Mygatt, John Karnick y otros que tuvieron tanta influencia en la División de Fideicomiso y Crédito de Provident. Se extrañará con tristeza su sabiduría y orientación. Sin embargo, con un grupo tan talentoso y dedicado de empleados, tengo la confianza de que, con esfuerzo continuo, trabajo de equipo y concentración en los resultados, lograremos aún más en 1987, siguiendo con la ejecución de nuestro plan estratégico.

Con ese mensaje, Tom Stewart captó el espíritu y significado de un año que marcó el fin de una era y el principio de otra nueva en la vida de la División de Fideicomiso y Crédito. Cada uno de los 400 empleados de la División de Fideicomiso y Crédito recordará 1986 como el año del cambio de liderato, de la reorganización y el plan estratégico. El historial de logros de la División de Fideicomiso y Crédito impresionó al ramo de servicios financieros, por lo innovador y original. Como señaló Tom Stewart en su mensaje, el plan estratégico era la clave para aumentar ese historial.

Al acercarse a su término el año de 1986, en la hoja informativa de Trust Division Fact Sheet se indicaba que era entonces el quinto mayor departamento de fideicomiso y crédito en el país, en términos de valores manejados por la compañía depositaria, PNC Financial Corporation. La división manejaba más de 30 000 millones de dólares en valores y generaba ingresos que excedían los 70 millones de dólares, que la colocaban como la mayor operación de fideicomiso en Filadelfia. Fue la primera en aconsejar la creación de una sociedad de inversiones, una de las primeras en hacer automáticamente balances de efectivo completos en las cuentas de depósito y paquetes de servicio en una cuenta de administración de efectivo, uno de los pocos bancos en vender su investigación de inversiones en el ámbito nacional e internacional, y el único en emitirla electrónicamente. Por medio de las oficinas de subsidiarias directas e indirectas, administra los valores de las sociedades de inversiones, actúa como agente de transferencia de estas sociedades, provee servicios de compensación y subcustodia de fondos de mercado de dinero, y administra los valores de los planes de beneficios del empleado. El reporte de PNC Financial Corporation a los accionistas por los primeros nueve meses de 1986 señaló que el ingreso por fideicomiso y crédito era 21 por ciento más alto que el del mismo periodo de 1985. Este registro de crecimiento, innovación y redituabilidad se logró merced al liderato de J. Richard Boylan, quien encabezó la división de 1973 hasta su muerte, el 30 de marzo de 1986.

Fuente: Adaptado de "Provident National Bank Trust Division (A)" y "Provident National Bank Trust Division (B)", copyright © James L. Gibson y Bank Marketing Association. Con este estudio de caso se pretende aportar un punto central para el análisis, y no ilustrar políticas, estrategias ni tácticas de dirección correctas o incorrectas.

La estrategia de Boylan

J. Richard "Dick" Boylan se incorporó a Provident en 1954, después de un permiso de cuatro años para trabajar con una empresa de valores y bolsas. Su primera asignación en Provident fue en el Departamento de Asesoría de Inversiones, en el cual ascendió con rapidez: funcionario asistente del departamento de fideicomiso (1956), vicepresidente asistente (1963), vicepresidente titular (1968) y vicepresidente del banco (1981). A lo largo de su carrera, Dick Boylan atrajo la atención al redefinir lo que se creía posible en el negocio de fideicomiso y crédito: donde otros veían obstáculos, él veía posibilidades. Era inventivo y creativo, capaz de inspirar lealtad y esfuerzo increíbles de quienes le rodeaban. Sin embargo, mucho de su éxito se debía a rasgos personales, y era también un capaz estratega con un plan para el desarrollo de la División de Fideicomiso y Crédito.

La estrategia de fideicomiso y crédito de Provident se desarrolló a partir de la decisión de la alta administración de posibilitar las funciones de inversión de Provident. Cuando el banco volvió la vista a su negocio de fideicomiso y crédito, a principios de los años sesenta, se hallaba en el cuarto lugar del mercado de Filadelfia en términos de valores de fideicomiso y crédito. Las encuestas de mercado indicaban que los consumidores no distinguían entre las compañías de fideicomiso y crédito en cuanto a capacidad de inversión. La elección de una compañía de fideicomiso y crédito se basaba en las relaciones y el precio. Provident decidió que su mejor plan de acción era gastar fuerte en la gente y mejorar sus capacidades de inversión. Procuró que los consumidores adquirieran más conciencia del rendimiento de inversión de los diferentes

bancos, pues Provident abrigaba esperanzas de diferenciar su producto en el mercado regional.

En 1972, Dick Boylan se enteró de que tenía cáncer. Compartió esta noticia sólo con su familia inmediata y siguió con su incansable paso en Provident. Para 1984, la cuestión de la sucesión ejecutiva se había vuelto crítica debido a las recaídas del padecimiento de Boylan. En ese año, se nombró a Thomas S. Stewart director auxiliar de división de la División de Fideicomiso y Crédito de Provident. Se esperaba que desde este puesto Tom Stewart preparara la sucesión del director de la división.

La estrategia de Stewart

La carrera de Tom Stewart en Provident empezó en 1964, cuando ingresó en Provident National Bank como directivo aprendiz. En 1965 asumió un puesto en la División de Fideicomiso y Crédito como director personal de cartera de fideicomiso y crédito, en el que se mantuvo hasta 1971. Dirigió carteras de beneficios e inversiones del personal de 1971 a 1975, año en que fue nombrado director del Departamento de Inversión de Fideicomiso y Crédito Personal. Dirigió este departamento hasta 1978, cuando fue ascendido a director del Grupo de Servicios Personales. Tres años después, en 1981, Stewart fue nombrado director de investigación económica y de inversión, puesto en el que permaneció hasta su nombramiento como director auxiliar de la división. En el curso de su carrera, a Stewart se le ha asociado con los dos componentes principales de la división, la inversión y el fideicomiso y crédito personal, así como con los numerosos grupos de tarea para convertir las ideas en productos y servicios. De este modo, a nadie sorprendió que se eligiera a Tom Stewart vicepresidente ejecutivo y se le nombrara director efectivo de la División de Fideicomiso y Crédito el 1 de julio de 1986.

Stewart expresó su filosofía de lo que el negocio de fideicomiso y crédito podía llegar a ser en artículos publicados en la revista *Estates and Trusts*. Él sostiene que los departamentos de fideicomiso y crédito deben ir a la cabeza de los esfuerzos del ramo bancario en la instrumentación de la banca de relaciones. Los departamentos de fideicomiso y crédito, cree él, siempre se han orientado a las relaciones, debido a la naturaleza misma de sus actividades tradicionales. Pero a pesar de ser los practicantes residentes de la banca de relaciones, los miembros del personal de fideicomiso y crédito, a juicio de Stewart, deben hacer cambios fundamentales si han de competir en el mercado de servicios financieros.

El primer cambio que se requiere es generar actitudes impulsadas por el cliente y el mercado, para desplazar a las actitudes movidas por el producto. Son demasiados los departamentos de fideicomiso y crédito que expresan la actitud: "He aquí nuestro estilo de inversión, tómelo o déjelo". Esa actitud debe sustituirse con la que comienza por la consulta con el cliente para determinar los requerimientos financieros de éste al igual que sus ideas sobre el dinero y la riqueza. Esta consulta inicial aporta el trabajo fundamental de la consulta continua al paso que el cliente avanza por el ciclo de vida financiero. En cada etapa de ese ciclo, la relación de consulta identificará las necesidades financieras apropiadas de ese punto del ciclo y los planes para la etapa siguiente.

La relación consultiva con los clientes cobra mayor significado en el mercado financiero contemporáneo porque los clientes de fideicomiso y crédito tradicionales, las grandes familias adineradas con fideicomisos establecidos para futuras generaciones, ya no existen en gran número. Para sobrevivir, los departamentos de fideicomiso y crédito tienen que seguir sirviendo a familias e individuos con riqueza establecida, pero tienen que empezar a concentrarse en los que están en la fase de acumulación de riqueza de sus ciclos de vida financieros.

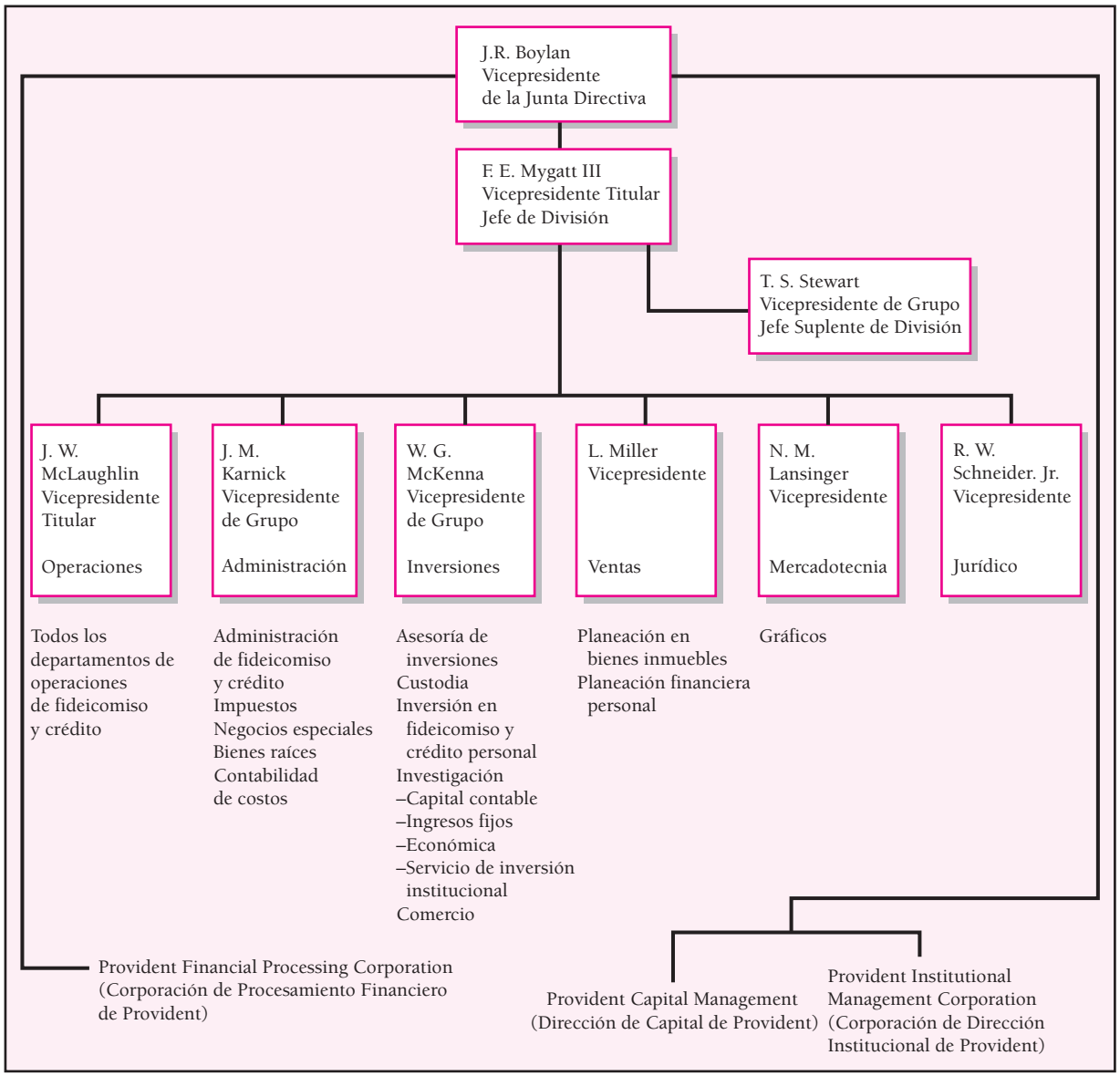
Los directivos y empleados de la División de Fideicomiso y Crédito de Provident entienden en general las ideas de Tom Stewart. Esperaban que cuando él asumiera el puesto de director de la división empezaría a introducir los cambios necesarios para convertir sus ideas en los principios guías de la División de Fideicomiso y Crédito de Provident.

Iniciación de los cambios estratégicos y organizacionales

Cuando comenzó 1985, Tom Stewart llevaba en su nuevo puesto menos de un año. Era un secreto a voces que él sería el siguiente director general de la división. A pesar de su experiencia en las dos más importantes unidades de línea de la división, Tom reconocía que tenía que ponderar las ideas del cuadro directivo entero para mantener el ímpetu de los años de Boylan. Durante los primeros seis meses de 1985 condujo una serie de reuniones personales con todo el grupo y con los directores de los departamentos de línea más importantes. La figura 16.8 muestra el organigrama de ese tiempo. Estas reuniones estimulaban las discusiones acerca del derrotero de la división en los años siguientes y qué había que esperar de cada grupo y departamento. Estas discusiones tenían como telón de fondo el excelente desempeño en todas las áreas de las actividades de fideicomiso y crédito.

El 20 de agosto de 1985, Stewart revisó el desempeño de seis meses de todos los funcionarios de la División de Fideicomiso y Crédito. Según Stewart, los ingresos de los primeros seis meses de 1985 estaban arriba de 13 por ciento, mientras que los gastos estaban ligeramente por debajo del 0.2 por ciento. Los activos manejados por la división eran de 25 900 millones de dólares, en comparación con los 23 700 millones de dólares de fines de 1984. Más todavía, todos excepto uno de los fondos de las sociedades de inversiones de fideicomiso y crédito común excedían el promedio industrial Dow Jones. En general, todas las noticias de desempeño eran buenas noticias. Poco sorpresivo,

FIGURA 16.8 **División de Fideicomiso y Crédito de Provident National Bank: Organigrama**



pues, fue que el consejo que Stewart obtuviese de algunos sectores fuera "no repare lo que no esté roto".

Fuerzas para el cambio

El ímpetu para la consideración de cuestiones estratégicas de largo plazo se reforzó con las medidas de funcionarios titulares de PNC Financial Corporation, que emprendieron una amplia revisión del plan estratégico de la compañía tenedora de acciones. En un memorándum del 20 de septiembre de 1985 a los 11 directores de grupo de la división, Stewart declaró:

> La creciente complejidad del ambiente de los servicios financieros requiere que prestemos más atención a los problemas estratégicos que definen el carácter de nuestro negocio. Debemos formular las preguntas estratégicas claves: ¿Cuáles son la naturaleza y el rumbo de la organización? ¿Cuál es su propósito básico? Sólo entonces, después de saber adónde nos dirigimos, podemos determinar cómo llegar. Nuestra junta del próximo miércoles está proyectada para tratar cuestiones estratégicas. No se pretende obtener como resultado una serie de planes de acción. Tengo la esperanza de que se puede plantear el enunciado de nuestra misión, y que saldremos de esa junta con un mejor sentido de dirección. Luego podemos empezar a determinar nuestros objetivos claves y lo que se necesitará en términos de recursos y esfuerzo para alcanzar esas metas.

En el boletín *Trust Division Newsletter* se publicó el reporte de la junta de los directores de grupo. El artículo

señalaba que Tom Stewart moderó una discusión de todo un día de la misión y el rumbo de la división. Se informaba también que Tom Whitford fungió como coordinador del proceso de planeación. Whitford ingresó en la División de Fideicomiso y Crédito el 3 de septiembre de 1985, como vicepresidente en un puesto de desarrollo de planeación y producto; estuvo dos años en la División de Banca de la Comunidad de Provident, en actividades de dirección de producto y conexas. Antes de su incorporación a Provident trabajó para Boz Allen & Hamilton, como consultor de planeación. Con estos anuncios, se inició el proceso de planeación estratégica.

La primera reunión del grupo de planeación estratégica arrojó varias conclusiones importantes, una de las cuales era que la fuerza impulsora futura de la División de Fideicomiso y Crédito provendría de las necesidades del mercado. La fuerza impulsora de las necesidades del mercado centra la atención en aprovechar las oportunidades del mercado al ofrecer los productos y servicios que satisfagan las necesidades actuales y eventuales del cliente. El grupo de planeación creía que esta fuerza impulsora difería en grado considerable de la fuerza impulsora del ofrecimiento de los productos existentes, aunque no era tan distinta de la que movía algunos de los negocios no tradicionales de fideicomiso y crédito de la división.

La transición de la estrategia del producto a la del mercado sería más importante en el negocio del fideicomiso y crédito personal debido a los servicios financieros cada vez más complejos y competitivos, y a los cambios significativos en las necesidades del cliente. En particular, el viraje de la fuerza impulsora requeriría mayores esfuerzos en la investigación de mercado para determinar las necesidades del cliente, y luego en la preparación, entrega y servicio de los productos que satisficieran estas necesidades.

Tom Stewart indicó al grupo de planeación que los meses siguientes se dedicarían a determinar las implicaciones actuales y futuras de las necesidades del mercado como fuerza motriz en el campo de acción del mercado, el campo de acción del producto, la estructura organizacional, los requerimientos del sistema y de la producción, las ventas y la distribución, y los requerimientos y asignaciones de recursos. Para determinar estas implicaciones, Stewart pidió al grupo pensar cómo sería el ramo de los servicios financieros en los años noventa. Definir y aclarar una visión para los años noventa le permitiría a Fideicomiso y Crédito de Provident trazar una declaración de misión clara que sería más que una extrapolación de la demanda de productos y servicios de ese momento. Merced a la aplicación de creatividad e innovación creía Stewart que la División de Fideicomiso y Crédito podía trazar su propio rumbo estratégico, lo bastante específico para guiar a las actividades actuales, pero también lo bastante flexible para permitirle ajustarse a las necesidades cambiantes del mercado.

Tom Whitford iba a reunirse con cada miembro del grupo de planeación para analizar con él la "visión de los años noventa". Puesto que el grupo de planeación se componía de los directores de grupo y los directores de departamento principales, el punto central de estas discusiones serían las aportaciones de las unidades organizacionales existentes al logro de los ocho objetivos. Después de estas juntas personales, Whitford iba a reunir la información en un borrador, después de lo cual el grupo volvería a reunirse para revisar el documento y las tácticas preliminares. La fecha para la terminación de estas tareas iniciales de planeación era el 21 de noviembre de 1985.

En la reunión del 21 de noviembre surgieron algunos temas referentes al proceso de planeación. El grupo recalcó la importancia e implicaciones de la fuerza impulsora de las necesidades del mercado. Reconoció también la importancia de la planeación del desarrollo de la administración y recursos humanos como ingredientes necesarios del cambio estratégico. Aparecieron algunos problemas respecto del mercadeo y alcance de producto, análisis ambientales y aspectos estratégicos claves de la división. Tom Stewart informó que se había contratado a una empresa consultora para que asistiese a la división durante su planeación estratégica.

Actividades de los consultores

Dos consultores de una empresa con base en Boston entrevistaron varios días de diciembre de 1985 y enero de 1986 al personal directivo clave en la división, incluso miembros del grupo de planeación estratégica. Los consultores, a quienes se conservó tras acaloradas discusiones entre Tom Stewart y Tom Whitford, propusieron un proceso que se apoyara en la importancia de los valores compartidos y la amplia participación. Con estos dos puntos en mente, los consultores propusieron las actividades siguientes y un calendario para obtener un plan estratégico para el 30 de abril de 1986.

El equipo de planeación estratégica

La primera actividad, con fecha de término en enero de 1986, era el nombramiento de un equipo de planeación estratégica. En el equipo figurarían directores o representantes claves de los grupos funcionales de la división. El equipo sería el foro en el que se someterían a deliberación los elementos del plan estratégico durante los siguientes cuatro meses. El equipo encabezado por Tom Stewart abarcaba a los miembros del grupo original de planeación que se había estado reuniendo desde septiembre más otras dos personas representantes de departamentos claves de la división: administración de fideicomiso y crédito e investigación de inversiones. El equipo de planeación estratégica se componía de 14 personas, incluido Tom Stewart. Tom Whitford continuaba en el papel de coordinador interno.

Las fuerzas de tarea

La segunda actividad principal fue el nombramiento de fuerzas de tarea para diseñar estrategias generales en torno a un número limitado de cuestiones estratégicas claves. Las discusiones entre los consultores y el equipo de planeación redujeron los asuntos clave a siete:

1. El creciente mercado adinerado.
2. El mercado acumulador de riqueza.
3. El mercado mantenedor de la riqueza.
4. El mercado institucional.
5. Recursos humanos.
6. Tecnología.
7. Competencia.

Estas siete cuestiones reflejaban los intereses generales que fueron el punto focal de tanta discusión en los meses precedentes.

Los cuatro primeros asuntos se referían a los segmentos de mercado con perfiles demográficos, fuentes de riqueza, actitudes hacia las inversiones y actitudes hacia el crédito muy diferentes. En consecuencia, tienen necesidades diferentes de servicios financieros y son bases apropiadas para la diferenciación de producto. Estos cuatro segmentos surgieron de las discusiones dentro del equipo de planeación estratégica sobre el tema de los mercados a que debería dirigirse Provident para la asignación estratégica de recursos durante los próximos cuatro a cinco años. Si Provident iba a ser una organización impulsada por el mercado, entonces tenía que identificar qué mercados la impulsarían.

El creciente mercado adinerado es de universitarios titulados y casados de 20 a 45 años de edad, con ingresos domésticos de 50 000 a 75 000 dólares de fuentes de empleo. Están en profesiones de oficina y ascenso rápido, pero querrían iniciar negocios propios. Buscan medios de crear su propia base de activo, pero no son tan conocedores para tomar decisiones de inversión.

El mercado acumulador de riqueza lo forman individuos de 45 a 65 años de edad, con ingresos domésticos de más de 75 000 dólares. Su riqueza acumulada deriva de las fuentes de negocios, inversión y herencia. Son miembros de ocupaciones profesionales como médicos, ejecutivos corporativos, abogados y gente del entretenimiento, pero también empresarios.

Los miembros del mercado mantenedor de la riqueza son de 55 años de edad y mayores, con activo líquido que excede los 75 000 dólares e ingresos de herencia, de fuentes relacionadas con el empleo y de beneficios. Tienden a tener las mismas características de educación, de carrera y demográficas que los acumuladores de riqueza, excepto que sus fuentes de ingresos son relativamente seguras.

El segmento del mercado institucional consiste en unidades bancarias de fideicomiso y crédito, corredores regionales, compañías de seguros, sociedades de inversión de pensiones, instituciones de asesoría de inversión, bancos y corredores internacionales, consejeros de inversión y directores de sociedades de inversiones. Este particular segmento de mercado fue el centro de atención de muchos productos innovadores de Provident bajo la jefatura de Boylan.

Las fuerzas de tarea de recursos humanos y de tecnología reflejaban que el equipo de planeación estratégica entendía la importancia de evaluar las cuestiones estratégicas para los recursos humanos y tecnológicos. Se puso a cargo de esas fuerzas de tarea la responsabilidad de identificar las contribuciones de la gente y la tecnología al logro de los objetivos estratégicos impulsados por el mercado.

Por último, la fuerza de tarea en competencia se sumaría a la información y supuestos existentes relativos a la dirección estratégica del ramo de servicios financieros. Aunque eran entidades separadas, se esperaba que las tres fuerzas de tarea iniciaran y respondieran a las interacciones con las cuatro fuerzas de tarea de segmento de mercado.

Diagnóstico de problemas y evaluación de oportunidades

Cada fuerza de tarea se componía de 10 a 15 miembros, incluido por lo menos un miembro del equipo de planeación estratégica. Las siete fuerzas de tarea se reunieron en el curso de enero y febrero de 1986 con la expectativa de que cada una prepararía y presentaría su reporte en una junta a mediados de marzo. Estos reportes se presentaron el 18 y 19 de marzo. Cada reporte de segmento de mercado contenía la descripción y análisis detallados de 1) las características del segmento, 2) sus necesidades de productos y servicios, 3) la capacidad actual de Provident de servir al segmento, y 4) los competidores claves. Con esta información como escenario de fondo, en los reportes se identificaban las cuestiones estratégicas asociadas con el segmento, las estrategias para fijar como objetivo el segmento y darle servicio, y las propuestas del producto y entrega específicas.

Los reportes de recursos humanos y tecnología acentuaban la importancia de desarrollar estos recursos para que fueran compatibles con cualesquiera embates estratégicos que la división adoptara. La fuerza de tarea de competencia hizo este reporte; como sus resultados se incorporaron en los reportes de segmento de mercado, la fuerza de tarea se disolvió después de la reunión de marzo.

Estructura organizacional inapropiada

La reunión de marzo fue crucial porque varias cuestiones tomaron forma precisa durante el análisis de los reportes. Una de las cuestiones que suscitó discusión fue que la estructura organizacional presente no siempre corresponde a las necesidades de los segmentos de mercado a los que

trata de dirigirse. Como declaró un participante: "Para ser de verdad impulsada por el mercado, la estructura organizacional debe modelarse de modo que se ajuste a la estrategia de mercadotecnia, y no a la inversa. Esto implica la posibilidad de cambios organizacionales que, en algunos casos, pueden ser muy importantes". Otro participante secundó la misma idea cuando analizaba los mercados y mercadotecnia de la división: "Los segmentos de mercado, por desgracia, no siempre corresponden a la estructura organizacional. Esta estructura a la larga tiene que alterarse para que corresponda a las necesidades de los mercados y a los segmentos de mercado".

Con un tono similar, comenzaba a adquirir forma la idea de la actitud apropiada de los directores en las organizaciones impulsadas por el mercado, como lo señaló una persona: "Los directores de Provident Trust tienen que ponerse a pensar primero en los mercados y clientes, y en segundo lugar en los productos y servicios. Dicho de otro modo, sólo se puede pensar en los productos y servicios dentro del contexto de las necesidades del mercado y el cliente. Esta es la esencia de ser impulsado por el mercado y es la base del método de dentro → afuera para la formulación de la estrategia".

El reporte de la fuerza de tarea de recursos humanos trató de manera exhaustiva el tema del impulso por el mercado, el cual recomendaba que la cultura de Provident se hiciera más receptiva a la influencia de incentivos, objetivos y desempeño, así como sistemas de tipo APO (administración por objetivos). Los valores clave en la cultura deben ser la aceptación de riesgos, las ventas cruzadas, aceptar responsabilidades, la cultura tecnológica y el enfoque en la mercadotecnia y el cliente. Como lo declaró quien presidía la fuerza de tarea: "Provident Bank tiene que estar preparado para cambios importantes dentro de la División de Fideicomiso y Crédito a lo largo de los próximos cinco años, cambios que tienen que ver con la gente, la estructura organizacional, los sistemas y procedimientos, y la cultura. Puesto que el cambio es siempre un proceso difícil, doloroso y perturbador, la administración de Provident tiene que estar preparada para controlar tal cambio en la forma más positiva y constructiva posible". La fuerza de tarea de recursos humanos representó un papel importante y activo al articular la importancia de las "cuestiones de la gente" en la preparación y puesta en práctica de la estrategia.

Previsión de cuestiones de instrumentación

Los planes de instrumentación o puesta en práctica eran importantes no sólo desde la perspectiva de la planeación y de la aceptación de responsabilidad, sino también desde una perspectiva organizacional, porque se manifestó la naturaleza intensiva de la necesaria comunicación y coordinación dentro del grupo. Por ejemplo, el plan de instrumentación para el segmento de mercado mantenedor de la riqueza identificaba a personas de los departamentos de los departamentos de mercadotecnia, ventas, administración de fideicomiso y crédito, inversión de fideicomiso y crédito, servicios institucionales de inversión, y operaciones, que serían responsables de llevar a cabo tareas específicas relacionadas con el plan estratégico.

Quedó claro también que la instrumentación efectiva de la estrategia impulsada por el mercado implicaría una extensa e intensa cooperación y coordinación interdivisionales. Algunas actividades no las podría efectuar sola la División de Fideicomiso y Crédito; las Divisiones Comercial y Personal de Provident eran actores claves en muchas actividades. Por ejemplo, para servir a los segmentos de mercado adinerado creciente y acumulador se requeriría que algunos de los productos elaborados por la División de Fideicomiso y Crédito se distribuyeran en los departamentos de banca personal, comercial y privada.

Anuncio del cambio

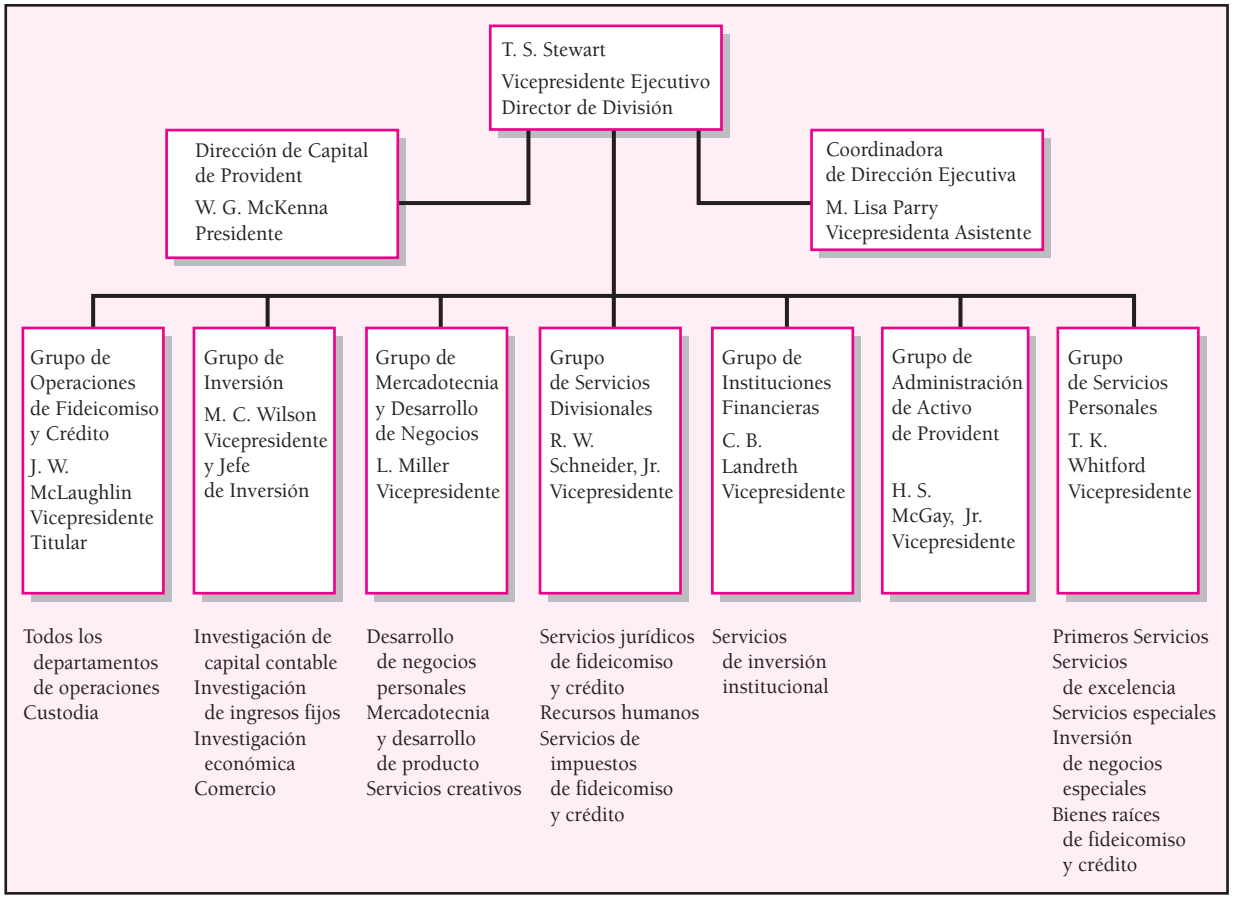
El plan estratégico de la División de Fideicomiso y Crédito se reveló formalmente el 15 de mayo de 1986. Ted Mygatt, Robert Chappel y Tom Stewart presentaron el plan a unos 200 funcionarios de la División de Fideicomiso y Crédito y a invitados de PNC, así como a otras divisiones del banco. A esa presentación le siguió una carta del 18 de junio de Stewart a todos los empleados de la División de Fideicomiso y Crédito, en que anunciaba su reorganización. La división reorganizada se muestra en la figura 16.9.

La nueva estructura organizacional deriva directamente del plan estratégico y se diseñó para permitir que la división sirviera a los clientes con mayor eficacia y eficiencia. En la carta del 18 de junio a los empleados, Stewart señalaba que los cambios en la estructura organizacional tenían la intención de "facilitar las comunicaciones, con nuestros clientes y entre nosotros, y permitirnos ejecutar nuestro plan estratégico". La alta administración decidió desde antes transferir la Corporación de Procesamiento Financiero de Provident y la Corporación de Administración Institucional de Provident a la División de Operaciones y Sociedades de Inversión del banco.

En la carta del 18 de junio se explicaban los grupos en la nueva organización como sigue:

> *Grupo de Operaciones de Fideicomiso y Crédito.* Además de los departamentos de operaciones que se concentran ahora en el Grupo de Operaciones, agregaremos el Departamento de Custodia. Nuestras actividades de servicios de custodia crecieron con gran rapidez en los últimos años, en especial nuestra participación con organizaciones de consejería de inversión. Al convertirse en parte integral del Grupo de Operaciones, nuestro Departamento de Custodia ideará nuevas y más eficientes formas de proporcionar servicios de custodia a instituciones e individuos.
>
> *Grupo de Inversión.* Skip Wilson seguirá con la responsabilidad total del Grupo de Investigación

FIGURA 16.9 **División de Fideicomiso y Crédito de Provident National Bank, reorganizada**



Económica y de Inversión; además, él va a ser nuestro jefe de inversión. Los rápidos cambios en la naturaleza de los mercados de valores hacen esencial que las actividades de investigación de inversión y de valores se coordinen con efectividad. Resultado de esto es que el Departamento de Comercio pasará a ser parte del Grupo de Inversión.

Grupo de Marketing y Desarrollo de Negocios. Al combinar nuestros esfuerzos de mercadotecnia, desarrollo de producto, planeación financiera personal y ventas personales en un grupo, nuestras nuevas actividades de desarrollo de negocios se concentrarán más y serán más efectivas. Estamos haciendo la fusión del Departamento de Planeación Financiera Personal con el Departamento de Planeación de Bienes Inmuebles, y la nueva entidad se conocerá como Departamento de Desarrollo de Negocios Personales. Nan Lansinger dirigirá el Departamento de Mercadotecnia y Desarrollo de Producto, y el Departamento de Gráficos le seguirá reportando a Nan.

Grupo de Servicios Divisionales. Este grupo recién formado combinará tres departamentos que brindan servicios importantes a toda la División de Fideicomiso y Crédito. Además del Departamento Jurídico de Fideicomiso y Crédito, el Departamento de Impuestos de Fideicomiso y Crédito le reportará también a Bob Schneider. Estamos formando un Departamento de Recursos Humanos de Fideicomiso y Crédito, el cual apoyará a la división en sus labores de capacitación y desarrollo, contratación y administración de nóminas, y actuará como punto de coordinación primaria para nuestras comunicaciones con la División de Personal del banco.

Grupo de Instituciones Financieras. El Servicio de Inversión Institucional se convierte en los cimientos para este nuevo grupo, el cual venderá diversos servicios de inversión a organizaciones financieras en este país y en el extranjero.

Grupo de Administración de Activos. A fin de concentrar nuestros esfuerzos en el servicio al mercado altruista en el ámbito local y nacional, estamos creando un grupo especial dirigido a estos clientes. Con una excelente base de clientes del área de Filadelfia, este grupo contará con varios miembros del Departamento de Asesoría de Inversiones.

Grupo de Servicios Personales (GSP). Los cambios más significativos que se efectuarán tienen que ver con la transición de organizar funcionalmente nuestras actividades de manejo de cuenta a organizar conforme a nuestros segmentos de cliente. En reemplazo de los Departamentos de Administración de Fideicomiso y Crédito y Bienes Inmuebles, de Inversión de Fideicomiso y Crédito Personal, y de Asesoría de Inversiones, se están formando tres nuevos

departamentos, los de Servicios Especiales, de Servicios de Excelencia y de Primeros Servicios. Cada departamento se compondrá de directores de cartera y administradores de fideicomiso y crédito cuyos esfuerzos se aplicarán a servir a sus clientes con la mayor eficiencia posible. Funcionarios del Departamento de Administración de Fideicomiso y Crédito y Bienes Inmuebles, el de Inversión de Fideicomiso y Crédito Personal, y el de Asesoría de Inversiones se asignarán en su mayoría a uno de los nuevos departamentos.

Las asignaciones de cuenta existentes no se alterarán de inmediato. Sin embargo, preveo que con el tiempo habrá algunos cambios en asignaciones de cuenta, a medida que trabajemos cada vez más para segmentar nuestra base de clientes y para proporcionar niveles de servicio de alta calidad, pero diferenciados. Las nuevas cuentas se asignarán al departamento apropiado a partir del 1 de julio.

En lo posible, el personal de cada departamento contará con oficinas y espacios de trabajo juntos. Esto requerirá un número considerable de movimientos físicos, que se efectuarán en los meses venideros.

Como reconocemos la necesidad de retener un mecanismo por el cual los directores de inversión y los administradores de fideicomiso y crédito se comuniquen de manera efectiva acerca de sus especialidades funcionales, Bob Warth y los directores de las unidades de administración de inversión supervisarán las cuestiones de manejo de cartera, mientras que Lou Sozio y los directores de unidad de administración de fideicomiso y crédito se responsabilizarán de los asuntos de administración de fideicomiso y crédito.

Al combinar los Departamentos de Negocios Especiales y de Inversión de Bienes Raíces en el Grupo de Servicios Personales, esperamos mejorar eficiencias operativas en ambos departamentos. Además, este grupo generará formas más eficaces de servir a los propietarios de negocios mediante una estrecha coordinación con nuestra división comercial.

Dirección de Capital de Provident. Se nombró presidente de la Dirección de Capital de Provident a Bill McKenna. Esta Dirección de Capital seguirá operando como subsidiaria independiente, brindando servicios de inversión y administrativos al mercado de beneficios del personal.

Coordinadora de Dirección Ejecutiva. El propósito de este puesto recién creado es asistir al director de la división en una amplia gama de actividades.

Stewart y el equipo de planeación estratégica reconocían que los cambios más significativos iban a producirse en el Grupo de Servicios Personales. Preveían que el tamaño de la cartera sería la base para asignar las cuentas a cada uno de los tres nuevos departamentos. Al principio pensaban que la cartera que excediera los dos millones de dólares se asignaría a Servicios Especiales; las carteras mayores de 500 000 dólares pero menores de dos millones de dólares se asignarían a Servicios de Excelencia; y las carteras mayores de 100 000 dólares pero menores de 500 000 dólares se asignarían a Primeros Servicios. Los directores de departamento trabajarían juntos para zanjar cuestiones importantes relativas a los niveles del servicio que se había de prestar en cada uno de los tres departamentos. El equipo anticipaba también que surgirían cuestiones importantes relacionadas con las interacciones entre estos tres departamentos y los grupos de la División de Fideicomiso y Crédito, y las divisiones del banco.

Operación para que los cambios funcionen en el Grupo de Servicios Personales

Los planes estratégicos y de reorganización tenían implicaciones para cada grupo en la División de Fideicomiso y Crédito. Los funcionarios y departamentos concentrados en las necesidades financieras de los individuos representaron papeles cruciales. El Grupo de Servicios Personales estaba formado por personal antes dedicado a los Grupos de Administración e Inversiones. Los administradores de fideicomiso y crédito estaban en el Grupo de Administración; y los directores de cartera de fideicomiso y crédito, en el Grupo de Inversiones. El proceso de planeación estratégica había identificado la necesidad de reunir en un grupo organizacional todas las tareas, administrativas o de inversión, asociadas con la prestación de servicios de fideicomiso y crédito personales. La decisión de reubicar a las personas en la nueva unidad organizacional y establecer procesos, procedimientos y expectativas de desempeño para la nueva unidad puso en movimiento una serie de pasos. Los resultados de estos pasos serían los factores críticos para el éxito del plan estratégico.

Tom Stewart nombró a Tom Whitford director del Grupo de Servicios Personales. Stewart creía que la clave para llevar a la práctica el plan estratégico en el Grupo de Servicios Personales era la integración del "pensamiento de mercadotecnia" en el área de manejo de cuenta. En consecuencia, comunicó claramente su expectativa de que, así como Whitford sería responsable del manejo de cuenta y los servicios de apoyo, Ludlow Miller, vicepresidente de mercadotecnia y desarrollo de negocios, tendría a su cargo ventas y mercadotecnia en el Grupo de Servicios Personales. Stewart esperaba que Whitford y Miller trabajarían en combinación para desarrollar la capacidad del Grupo de Servicios Personales de lograr su misión y objetivos.

El equipo de Tom Whitford, Ludlow Miller y los tres directores del departamento de fideicomiso y crédito personales se aplicaron al difícil proceso de llevar a la práctica el plan estratégico y la reorganización. Expresaron considerable preocupación de que los efectos de la reorganización resultaran demasiado pesados a empleados y clientes. Por lo que veían en sus tareas, ya eran patentes cuatro cambios con muy serias implicaciones para ambos grupos:

1. Se tenía que reasignar personal a cada uno de los tres nuevos departamentos e integrarlo en sus nuevos puestos de trabajo y unidades.
2. Las cuentas actuales se tenían que reasignar al departamento apropiado y, dentro de éste, a la persona apropiada.
3. Había que determinar los niveles y tipos de servicio que iba a proporcionar cada departamento.
4. Se tenían que concebir las expectativas de desempeño para el personal asignado a cada uno de los tres departamentos y darlas a conocer.

Reasignación e integración del personal

Los empleados reasignados eran más o menos 75. Antes de la reorganización estaban repartidos con mayor o menos uniformidad entre los grupos de administración e inversión. Antes estaban en diferentes pisos y separados físicamente por responsabilidad funcional. El plan de reorganización requería que se asignaran administradores y directores de cartera individuales a uno de los tres departamentos.

Antes de la reorganización, la responsabilidad de las cuentas se asignaba a las personas sobre todo con base en la experiencia y la madurez como administradores y directores de cartera. Por esta razón, la asignación de cuentas significativas a un encargado era un indicador importante de su desempeño. La tarea que enfrentaban Whitford y los tres directores de departamento era lidiar con la actitud de que la asignación al Departamento de Servicios Especiales sería mucho más deseable que la asignación a cualquiera de los otros dos departamentos. También había considerable incertidumbre y ansiedad, muy normal y de esperarse siempre que una organización emprende un cambio grande que reubica a personal clave.

Se consideró la idea de crear un programa interno que habilitase a miembros del Departamento de Primeros Servicios para trabajar por rotación como internos para administradores o directores de cartera en los otros dos departamentos. Los internos servirían de tres a seis meses y dedicarían 20 por ciento de su tiempo a fungir como respaldos de funcionarios titulares y experimentados de fideicomiso y crédito. Merced al programa, los internos recibirían experiencia adicional y contacto con el tratamiento de relaciones con clientes grandes y otros asuntos administrativos y de cartera. Por ejemplo, los internos ayudarían en la preparación de planes de cuenta o relación, desarrollo de programas de inversión y otros proyectos. El propósito fundamental sería realzar la profundidad y amplitud de las experiencias del personal de Primeros Servicios sin que perdiera su responsabilidad con sus propias cuentas y actividades departamentales.

Además de la dificultad planteada por el prestigio percibido más alto del Departamento de Servicios Especiales, Whitford y sus colegas tenían que considerar la compatibilidad de quienes trabajarían en combinación dentro de cada departamento de segmento de mercado. Antes de la reorganización se asignaba a cada administrador de fideicomiso y crédito a las cuentas con cualquier número de funcionarios de inversión. De este modo, un administrador tenía que crear relaciones de trabajo hasta con 20 personas. El trabajo de equipo era muy difícil en estas circunstancias. En el plan de reorganización se reconocía que el procedimiento de asignación que había era difícil de manejar.

El plan inicial era asignar un administrador y un director de inversión a cada cuenta para que trabajaran en equipo. De esta manera, dos funcionarios en conjunto servirían a cada cuenta. No a todas las cuentas se les asignaban dos encargados, porque el plan estratégico preveía que los niveles de servicio tenían que tomar en cuenta el tamaño de la cartera. Así, muchas cuentas del Departamento de Primeros Servicios se asignaban sólo a un administrador, pues los fondos o valores se invertirían en las sociedades de inversión de fondos comunes de la División.

Los 75 funcionarios asignados al Grupo de Servicios Personales se repartieron de manera muy uniforme en los tres departamentos, de los cuales el Departamento de Servicios de Excelencia obtuvo la incorporación mayor. Robert Warth, experimentado director de inversión, siguió como director del Departamento de Servicios Especiales; Lou Sozio, también experimentado director de administración de fideicomiso y crédito, continuó como director del Departamento de Servicios de Excelencia; y Karen Minyard, con igual grado de experiencia de administradora de fideicomiso y crédito, siguió como directora del Departamento de Primeros Servicios.

Reasignación de cuentas

La reasignación de cuentas no era menos difícil que la de personal. Esta reasignación de cuentas a los departamentos apropiados se basaría en el tamaño de la cuenta, así como en otros factores que diferenciaban las cuentas de fideicomiso y crédito. Por ejemplo, algunas cuentas requerían consideración de las relaciones familiares, mientras que otras eran en general cuentas solas. Algunas cuentas eran en extremo complicadas en términos de composición de la cartera, implicaciones fiscales, longevidad del fideicomiso, y fideicomisos continuados por generaciones sucesivas, mientras que otras eran tan sólo una aceptación de carteras de inversión en sociedades de inversión de fondos comunes. Algunas cuentas tenían implicaciones significativas para otros negocios de banca y de fideicomiso y crédito, mientras que otras eran cuentas revocables relativamente sencillas. En conjunto, todos estos factores formaban tres conglomerados más o menos distintos con diferentes necesidades de servicio.

Mientras la reasignación de cuentas coincidiera con la de personal no había problemas mayores; pero cuando un funcionario que administraba cuentas lo bastante grandes

para que se le asignara al Departamento de Servicios Especiales se asignaba a uno de los otros dos departamentos, tenía que dejar la cuenta mayor. Y esto creaba el problema, porque la reasignación alteraba la estrecha relación personal y profesional que se crea entre administradores de fideicomiso y crédito, directores de cartera, y la familia o persona cuyos valores se confiaban a los primeros. No sólo los administradores y directores de cartera objetaban que se les desplazara de la relación, sino los mismos clientes podían objetar, y objetaban a veces, la reasignación.

La estrecha relación personal entre los administradores de fideicomiso y crédito, los directores de cartera y los clientes es un valor profesional medular. Así, los administradores y los directores de cartera se mostraban renuentes a dejar sus cuentas, y muchos presentaban argumentos convincentes para retenerlas, aun cuando al hacerlo violaban el espíritu de la reorganización. Whitford advertía que era importante mantener el equilibrio apropiado entre los objetivos de la reorganización y los del servicio al cliente.

El proceso de reasignación de cuenta tenía que ver con la preparación de un procedimiento de notificación para informar al cliente del nuevo estado de la cuenta. El procedimiento comprendía cartas y llamadas telefónicas tanto de los administradores y directores de cartera anteriores como de los nuevos. El proceso comportaba también la preparación de formas para transferir las cuentas a modo de mantener la continuidad de los convenios de fideicomiso y crédito, las relaciones y las filosofías de inversión. Aun cuando el proceso pareciera una transferencia muy recta de información de un funcionario a otro, se complicaba por la diversidad de convenios de fideicomiso y crédito y relaciones que caracterizaban los requerimientos únicos de los clientes y beneficiarios del fideicomiso y crédito.

Determinación de los niveles de servicio

La decisión estratégica de crear tres departamentos en el Grupo de Servicios Personales reflejaba la premisa de que cada departamento satisfaría las necesidades de un segmento de mercado particular mediante niveles de servicio diferenciados. El personal existente tenía experiencia suficiente para hacer las primeras aproximaciones a las necesidades de cada segmento y proporcionar estos servicios en forma redituable. Estas primeras aproximaciones se convirtieron en temas de acaloradas discusiones entre Whitford, Miller y los tres directores de segmentos de mercado. Como ya se señaló, las cuentas asignadas diferían en varias dimensiones, notablemente en el tamaño de los valores de inversión, aunque no exclusivamente en esto. Las otras dimensiones importantes tenían también implicaciones para el servicio proporcionado y los honorarios por cobrar.

El equipo de instrumentación reconocía que los clientes existentes tendrían expectativas de servicio basadas en sus relaciones históricas con Provident. Se tendría que cumplir con estas expectativas sin importar la redituabilidad. Sin embargo, los nuevos negocios en los departamentos tendrían que cumplir con ciertos requisitos relacionados con el nivel de servicio apropiado. En sentido general, los niveles de servicio diferirían en la conocida dimensión de alta tecnología y contacto personal. El Departamento de Primeros Servicios se dedicaría a brindar servicio de alta tecnología dondequiera que fuera apropiado. El Departamento de Servicios Especiales prestaría servicio de contacto personal. El Departamento de Servicios de Excelencia proveería un equilibrio de tecnología y contacto personal. Sin embargo, estas distinciones iban a ser sólo pautas generales y de ninguna manera reflejarían la calidad del servicio que se brindase en las tres unidades.

Los análisis iniciales se centraron en los componentes de servicio proporcionado tradicionalmente en los departamentos de fideicomiso y crédito. Estos componentes implican la forma y contenido de los contactos y reuniones con los clientes, las respuestas a sus inquietudes y dudas, la distribución de calendarios de cuenta y verificación, el pago de cuentas de los clientes, la coordinación de las necesidades de los clientes con otras unidades y divisiones de Provident, los vehículos de inversión apropiados, la distribución de materiales escritos y la naturaleza de los servicios de administración. Al tiempo que se analizaran los niveles óptimos de servicio, la investigación de mercado informaría acerca del nivel que identificaría de modo más específico las características y necesidades de servicio de los tres segmentos de mercado.

Normas de desempeño

Desde el comienzo del proceso de planeación estratégica, los planificadores reconocieron que el plan y la reorganización requerían normas de desempeño para el personal en toda la división. La redirección y reorganización estratégicas precisaban nuevos comportamientos de trabajo, para los cuales eran necesarias nuevas normas con que definir los niveles apropiados de desempeño. La fuerza de tarea de planeación estratégica abogaba por la dirección por objetivos, pues este método ofrecía la mejor oportunidad de reducir la ambigüedad en estas normas. Cada director de grupo y de departamento tenía que opinar en la creación de estas normas.

Los tres directores de segmento de mercado del Grupo de Servicios Personales tenían que crear normas de desempeño para ellos y sus subordinados inmediatos. Las normas iban a ser congruentes con las definiciones del nivel de servicio y las iniciativas estratégicas del Grupo de Servicios Personales. Después de definir las normas de desempeño para los directores de las unidades, se haría lo propio con el personal de inversión y administrativo de cada unidad.

Las normas reflejarían las diferentes misiones de los tres departamentos.

Cómo hacerlo todo

Al revisar la multitud de tareas que les esperaban, a Miller, Whitford y los directores de departamento del Grupo de Servicios Personales les impresionaba lo que habían logrado hasta la fecha. Pero se daban cuenta también de que se tiende a hacer primero las tareas fáciles. En particular les preocupaban las relaciones entre todas las tareas. Los aludidos expresaron la necesidad de trazar un plan bien detallado para llevar a cabo las tareas que tomara en cuenta los requerimientos específicos de cada una, así como las interrelaciones entre las otras tareas y grupos dentro de la división.

Preguntas

1. Evalúe el diseño organizacional de la empresa en términos de los principales factores de contingencia importantes en este ejemplo.
2. ¿Qué cambios recomendaría usted en el diseño organizacional presente?
3. ¿Cuáles cree usted que son las fuentes más importantes de resistencia al cambio en la estructura organizacional?

CAPÍTULO DIECISIETE

Administración del cambio y la innovación

Objetivos de aprendizaje

Después de terminar el capítulo 17, usted podrá:

- **Definir** lo que se quiere decir con *administración del cambio organizacional*.
- **Identificar** las medidas principales del cambio organizacional.
- **Describir** cómo se maneja la indagación apreciativa.
- **Analizar** la función del diagnóstico de problema en la dirección del cambio organizacional.
- **Identificar** varios métodos de cambio y la profundidad relativa de la intervención que representa cada método.
- **Reconocer** los obstáculos y condiciones que pueden limitar la efectividad de la administración del cambio.
- **Analizar** las implicaciones éticas de la administración del cambio.
- **Entender** por qué la innovación es un resultado natural en las organizaciones que administran el cambio de manera efectiva.

Al contemplar el futuro de sus organizaciones en el siglo XXI, los administradores no pueden escapar al carácter inevitable del cambio. Sin duda, la palabra *cambio* se encuentra entre las de uso más frecuente en las secciones de negocios de todos los diarios del mundo. Los cambios drásticos y dolorosos los han sufrido no sólo países e imperios completos, sino también compañías como IBM, Amazon.com, Intel y Oracle. Ya no existe la URSS, pero tampoco Pan-American Airlines, Montgomery Ward o Korvette. Así que para este texto, dedicado a la preparación de futuros administradores, tiene mucho sentido abordar las cuestiones que tienen que ver con la administración del cambio.

Hay autores bien conocidos del ramo de negocios que afirman que las organizaciones comerciales contemporáneas se enfrentan a circunstancias cambiantes que, comparadas con las del pasado, dejan a éstas en nada. La combinación de la competencia global, los métodos de manufactura computarizados y las comunicaciones instantáneas tienen implicaciones de mucho mayor alcance que cualquier cosa desde el comienzo de la Revolución Industrial.[1] La literatura popular, incluso los bestsellers, advierte a los administradores que el futuro de sus organizaciones depende de su capacidad para dominar el cambio.[2] Otros autores afirman que el cambio es una condición saturante, persistente y permanente de todas las organizaciones.

Los administradores efectivos, es decir, eficaces y eficientes, deben ver la dirección o administración del cambio como una responsabilidad integral, más que periférica.[3] Además de manejar el cambio, los administradores contemporáneos y futuros tendrán que crear métodos para poner en práctica la innovación. Los productos, procesos y procedimientos innovadores

LECCIONES DEL SIGLO XVII SOBRE LA RAPIDEZ

Un reportaje interesante en la revista *Academy of Management Executive* refiere la historia del barco sueco *Vasa*. El *Vasa* fue un formidable barco de guerra construido en 1628 con un costo de 5 por ciento del producto interno bruto sueco. Después de zarpar y navegar menos de una milla (1.6 km), el navío volcó y se hundió 110 pies (33 metros), en el fondo del puerto de Estocolmo. Cincuenta tripulantes perecieron.

La historia del *Vasa* realza la necesidad de realismo directivo en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. Algunas lecciones son:

- *Obsesión por la rapidez.* El *Vasa* era un diseño por completo nuevo, lo cual contribuía a la incertidumbre. Se saltaron pasos para asegurar que la nave estuviera a flote en el calendario programado, lo cual afectó la calidad.
- *Fallas de retroalimentación.* A través de los cambios en un proceso debe haber continuas pruebas y retroalimentación. Un ejemplo más moderno que el del *Vasa* es el lanzamiento europeo por Lever Brothers de Persil Power, un detergente con contenido de manganeso. Después de años de pruebas, se lanzó Persil Power en una campaña que pregonaba cualidades limpiadoras superiores del manganeso. Sin embargo, Procter & Gamble (P&G) respondió con una campaña publicitaria negativa, alegando que Persil Power dañaba prendas y telas. Investigadores independientes confirmaron los alegatos de P&G, y la participación de mercado de Persil mermó y se abandonó el producto.
- *Injerencia de la alta dirección.* El rey Gustavo Adolfo de Suecia formaba un equipo directivo de una sola persona que participó en todas las fases del proyecto Vasa. Había sufrido pérdidas militares y quería intervenir en todas las decisiones.
- *Participación apropiada de la alta dirección.* Ejemplo de esto es Eiji Toyoda, presidente del consejo directivo en Toyota Motors. Toyota era conocida por sus autos de bajo precio cuando Toyoda retó a sus ingenieros a "crear el mejor auto del mundo". Proporcionó sólo especificaciones generales y un poco más de 500 millones de dólares, y le dio el proyecto a un equipo de ingenieros.

La tragedia del *Vasa* hace siglos ofrece pautas para los administradores actuales: valoren la rapidez, pero no atenten contra el sentido común, ni tomen atajos cuando se trate de calidad e integridad, o de proveer retroalimentación.

Fuente: Adaptado de Eric Keisler, Paul E. Bierly, III, y Shanthi Gopalakrishnan, agosto de 2001, "Vasa Syndrome: Insights from a 17th Century New-Product Disaster", *Academy of Management Executive* 15, pp. 80-91.

son ya la regla en lugar de la excepción, y la administración del cambio y de la innovación se entrelazan como responsabilidad significativa de los administradores del siglo XXI.

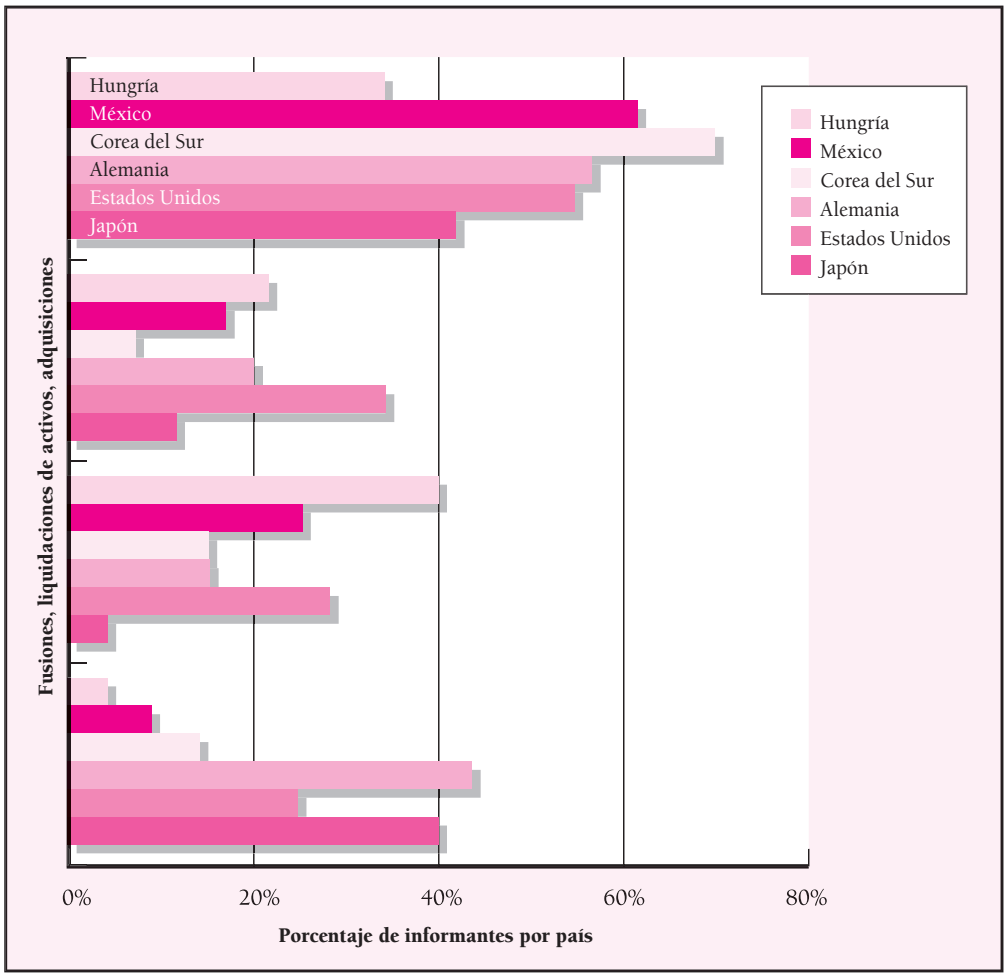
Sin embargo, tenemos que aceptar la realidad de que no todas las organizaciones harán los cambios apropiados o adoptarán las innovaciones efectivas con éxito. Algunos investigadores creen que las organizaciones con la mejor oportunidad de tener éxito son relativamente pequeñas en ramos o industrias en los que los gastos en investigación y desarrollo son relativamente altos, y en los que las barreras de entrada están relativamente bajas. Las empresas en estas industrias experimentaron cambios para sobrevivir y es probable que sean las sobrevivientes en el primer cuarto del siglo XXI.[4]

A consecuencia de la globalización, nuevas tecnologías, movimientos demográficos, aparición de nuevos mercados y nuevas alianzas, las organizaciones se tienen que adaptar con gran rapidez para sobrevivir. El personal tiene ahora que cambiar y adaptarse para impulsar sus carreras, mejorar su productividad y desempeñar funciones diversas. De igual manera, las organizaciones tienen que ser flexibles, creativas y reactivas para seguir distinguiéndose, retener su participación de mercado y generar nuevos negocios, estrategias y oportunidades. Las organizaciones que no planean, prevén y se adaptan con precisión al cambio no tienen probabilidades de sobrevivir. La rapidez es ahora un término significativo, necesario cuando se prepara el cambio organizacional y se responde a él. No obstante, como sugiere el recuadro Comportamiento Organizacional Global, es preciso tratar la rapidez con cuidado para convertirlo en una ventaja.

Las fuerzas para el cambio no surgen sólo en Estados Unidos. Un estudio de más de 12 000 administradores en 25 compañías ilustra los tipos de cambios que se producen: reestructuraciones generales, fusiones, liquidaciones de activos, adquisiciones, contracciones y expansión internacional.[5] La figura 17.1 muestra el porcentaje de los administradores que informan de estos tipos de cambios en seis países.

En este capítulo se exploran temas ligados con la administración del cambio y la innovación mediante acciones específicas con apoyo en la reeducación y la labor de equipo entre

FIGURA 17.1 **Cambio organizacional: Panorama internacional**



individuos, grupos y organizaciones. La reeducación y el aprendizaje tienen lugar cuando los administradores analizan y toman medidas que, en conjunto, maximizan la probabilidad de un cambio exitoso.

Enfoques alternos para administrar el cambio

Los administradores pueden emprender el cambio organizacional en diversas formas. En muchos casos, el proceso de cambio implica pérdidas de corto plazo por beneficios de largo plazo.[6] En un extenso repaso de la bibliografía se identificaron varios métodos con que los administradores directores pueden dirigir el cambio planeado.[7] Aunque los términos aplican a diferentes enfoques de cambio, éstos varían de un autor a otro y de un proponente a otro, el tema en que se basan es el mismo. Sin importar sus términos, los enfoques para generar el cambio van de la aplicación del poder o fuerza, en cualquiera de sus formas, a la de la razón. A medio camino entre estos dos extremos está el enfoque que se funda en la reeducación.

Administración del cambio por medio del poder

La *aplicación del poder* para producir el cambio implica coacción. El administrador tiene acceso al poder y con él coacciona para dirigir el cambio como él desea. Los administradores pueden ejercer su fuerza mediante recompensas y sanciones, así como condiciones del empleo

(ascensos y privilegios). En consecuencia, por su acceso a este poder, los administradores pueden ejercer considerable influencia en una organización.

El ejercicio del poder con frecuencia se manifiesta en un liderazgo autocrático, y las organizaciones contemporáneas en general no alientan a los administradores a tener tal comportamiento. En tiempos pasados, la administración autocrática fue un factor para el surgimiento de los sindicatos como contrapesos al uso arbitrario del poder directivo. La fuerza no es un método popular para producir cambios, excepto en situaciones de crisis, cuando la existencia misma de la organización está en juego.

Administración del cambio por medio de la razón

La *aplicación de la razón* para producir el cambio se basa en difundir información antes del cambio pretendido. El supuesto es que la razón sola prevalecerá y que los participantes y grupos de interés en el cambio harán la elección racional. El enfoque basado en la razón atrae a quienes tienen un punto de vista utópico de los mundos organizacionales. Sin embargo, la realidad de la organización requiere que reconozcamos la existencia de motivos y necesidades individuales, normas y sanciones de grupo, así como que las organizaciones existen como unidades sociales, al igual que como unidades de trabajo, todo lo cual significa que la razón sola no basta para producir el cambio.

Administración del cambio por medio de la reeducación

EL enfoque de medio campo se basa en la *reeducación* para mejorar el funcionamiento de la organización. La reeducación implica un conjunto particular de actividades que reconoce que ni el poder ni la razón pueden producir el cambio deseable. Este conjunto de actividades ha sido tema de mucha investigación y práctica, y se entiende en general como la esencia del desarrollo organizacional.[8]

El término *desarrollo organizacional* implica una estrategia normativa, de reeducación, cuyo propósito es influir en los sistemas de creencias, valores y actitudes dentro de la organización para que se adapte mejor al ritmo acelerado de cambio en la tecnología, en nuestro ambiente industrial y en la sociedad en general. También abarca la reestructuración organizacional formal que con frecuencia se inicia, facilita y refuerza con los cambios normativos y de comportamiento.[9]

El desarrollo organizacional es un proceso que genera el cambio en un sistema social, lo cual plantea la cuestión del agente de cambio (el individuo o grupo que se convierte en el catalizador del cambio). ¿Son necesarios los agentes del cambio para un desarrollo organizacional? Una vez que se reconoce que el cambio organizacional entraña cambios sustanciales en los pensamientos, creencias y acciones de los individuos, apreciamos la necesidad de que alguien represente el papel de agente del cambio. ¿Pero quién ha de representarlo? ¿Los administradores actuales? ¿Los nuevos? ¿O personas contratadas específicamente para este propósito? Según sea la situación, cualquiera de estas personas puede orquestar el proceso de cambio organizacional.[10]

Los administradores que llevan a efecto programas de cambio se aplican a la tarea de hacer cambios fundamentales en el comportamiento organizacional. En el núcleo del proceso están los principios de aprendizaje para desechar viejos comportamientos y adquirir nuevos. La secuencia clásica de reaprendizaje de descongelar (romper la inmovilidad), mover y recongelar (reinmovilizar) se lleva a la práctica en el método sistemático de cambio.[11]

Principios de aprendizaje en la administración del cambio

Para entender mejor cómo se producen los cambios en las personas debemos seguir principios apropiados de aprendizaje. Los administradores pueden diseñar un enfoque de cambio teóricamente correcto y no lograr uno solo de los resultados previstos porque pasan por alto la importancia de proveer motivación, reforzamiento y retroalimentación a los empleados. Estos

principios de aprendizaje sirven para descongelar, instilar nuevo aprendizaje y recongelar ese nuevo aprendizaje.

La *descongelación del aprendizaje antiguo* requiere gente que quiera aprender nuevas formas de pensar y actuar. La descongelación tiene que ver en forma directa con la resistencia al cambio.[12] Las personas tal vez no acepten que necesitan más habilidad en un puesto de trabajo particular, o un mejor entendimiento de los problemas de otras unidades de la empresa. Hay quienes reconocen esta necesidad y están receptivos a experiencias para adquirir nuevas habilidades o empatías. Otros rechazan esta necesidad o le dan poca importancia porque les parece que ese aprendizaje es reconocer que no son por completo competentes en sus puestos de trabajo. Estas clases de personas enfrentan la perspectiva del cambio con diferentes expectativas y motivaciones, las cuales no son fáciles de determinar; no obstante, es una tarea que los administradores deben hacer para dirigir el cambio: es responsabilidad de la dirección mostrar a los empleados por qué deben tener el deseo de cambiar.

Para el *movimiento hacia el nuevo aprendizaje* se requiere capacitación, demostración y facultamiento. La capacitación de empleados no directivos no ha sido una alta prioridad entre las corporaciones estadounidenses, pero la pérdida de participación de mercados ante los competidores extranjeros que invierten grandes recursos en capacitación ha animado a estas empresas a hacer de la capacitación una parte rutinaria de las asignaciones de sus empleados. Mediante la capacitación y la demostración de sus bondades se faculta a los empleados para que adopten comportamientos que antes no habían sino imaginado vagamente posibles. Es necesario que los nuevos comportamientos se enseñen con cuidado y sensibilidad.

La *recongelación del comportamiento aprendido* tiene lugar por la aplicación del reforzamiento y la retroalimentación. Estos dos principios sugieren que cuando las personas, por hacer algo, reciben recompensas o información positivas, o tienen emociones positivas, es más probable que hagan lo mismo en una situación similar. El otro lado de la moneda consiste en el efecto del castigo por una respuesta particular. El castigo reducirá las probabilidades de hacer lo mismo en otra ocasión. El principio implica, pues, que sería más fácil lograr el cambio exitoso mediante recompensas positivas. El reforzamiento puede producirse también cuando se imparte un curso de repaso del conocimiento o habilidad adquiridos en un programa de capacitación.

La administración tiene que estar en guardia también contra la posibilidad de que una persona olvide lo que aprendió en la capacitación cuando se la transfiera al lugar de trabajo real. Si las cosas marchan bien, sólo se perderá una cantidad mínima en esta transferencia necesaria. Una posible estrategia para mantener la pérdida al mínimo es que la situación de capacitación se asemeje al ambiente real de trabajo. Otra estrategia es recompensar el comportamiento recién aprendido. Si los colegas y superiores del personal al que se capacitó aprueban las nuevas ideas o habilidades, esto fomentará el comportamiento nuevo.

Si los colegas y superiores se comportan en forma negativa, se desalentará a los recién capacitados de persistir con la aplicación de lo aprendido. Esta es una de las razones por las que se propone que se capacite a los superiores antes que a los subordinados. El superior, si está capacitado y motivado, sirve de reforzador y de fuente de retroalimentación para el subordinado que deja los confines de la capacitación y está de vuelta en su puesto de trabajo.

Agentes del cambio: Formas de intervención

agente del cambio
Persona que actúa como iniciadora de actividades de cambio. Pueden efectuar esta función miembros de la compañía o consultores externos.

Debido a que los administradores tienden a buscar respuestas en soluciones tradicionales, a menudo es necesaria la intervención de alguien externo. El interventor, o **agente del cambio**, trae una perspectiva diferente a la situación y desafía el *statu quo*. El éxito de cualquier programa de cambio se apoya marcadamente en la calidad y viabilidad de la relación entre el agente del cambio y los encargados claves de las decisiones dentro de la organización. Así, la forma de la intervención a la que se recurra es una consideración crucial.[13]

Intervenir es entrar en una organización en marcha, o en una relación entre personas o departamentos, con el propósito de mejorar su efectividad. En las organizaciones se recurre a diversas formas de intervención.

Agentes externos del cambio

agente externo del cambio
Persona que inicia cambios desde fuera de una organización.

Los **agentes externos del cambio** son empleados temporales (por ejemplo, consultores externos) de la organización, sólo durante el proceso de cambio. Provienen de diversos tipos de organizaciones, como universidades, empresas consultoras y agencias de capacitación. Muchas grandes organizaciones colocan a personas en las oficinas centrales para que asuman asignaciones temporales con unidades de línea que contemplan el cambio organizacional. Al concluir el programa de cambio, los agentes del cambio regresan a las oficinas matrices.

El agente externo del cambio común es un profesor universitario o un consultor privado con capacitación y experiencia en ciencias del comportamiento. La organización contacta con tal persona y la emplea después de llegar a un acuerdo sobre las condiciones de la relación. Por lo común, el agente del cambio tendrá uno o más títulos académicos y experiencia en especialidades centradas en el comportamiento individual o de grupo en escenarios organizacionales. Con esta clase de capacitación, el agente externo del cambio tiene la perspectiva para facilitar el proceso de cambio.

Agentes internos del cambio

agente interno del cambio
Persona, directiva o no, que trabaja para una organización e inicia cambios.

El **agente interno del cambio** es una persona que trabaja para la organización y que sabe algo de los problemas de ésta.[14] El agente interno del cambio común es un director nombrado recientemente dentro de una organización con un historial de mal desempeño; con frecuencia, la persona toma el trabajo con la expectativa de que es necesario un cambio mayor. En años recientes se ha estudiado extensamente la forma como desempeñan sus funciones los agentes de cambio exitosos.

La experiencia de Raymond Smith como agente interno del cambio ilustra con claridad lo que tales esfuerzos individuales pueden traer consigo.[15] Cuando Raymond Smith llegó a director general de Bell Atlantic se enfrentó al imperativo de cambiar una burocracia lenta para actuar en una entidad emprendedora de rápida respuesta. La fuerza impulsora detrás del cambio era la desregulación del ramo de las comunicaciones. En lugar de apoyarse en consultores externos para transformar a la organización, Smith mismo asumió el papel de defensor del cambio con cabal comprensión de todas las exigencias de esa labor. De inmediato comenzó a recopilar hechos y crear consenso por la vía de la discusión con directivos y no directivos de toda la organización. Su propósito era demostrar de palabra y hecho que Bell Atlantic tenía que cambiar en lo básico para sobrevivir en el ambiente competitivo y desregulado.

Las señales del progreso incluyen abatir barreras entre departamentos, compartir recursos y desarrollar actitudes que animen al trabajo de equipo y a compartir ideas. Smith atribuye mucho de este éxito a la creación de una sensación de facultamiento entre los empleados de Bell. Éstos creen que si actúan para bien de la compañía y tienen éxito, ellos y ésta prosperarán; pero si el resultado es de fracaso, todos lo compartirán. Smith reorientó a la empresa para que sea congruente con las nuevas demandas ambientales: la competencia.

Agentes externos-internos del cambio

Algunas organizaciones recurren a una combinación de equipo *externo-interno* del cambio para que intervenga y aplique programas. En este método se trata de utilizar los recursos y la base de conocimientos de los agentes externos e internos. Esto abarca la designación de un individuo o un pequeño grupo de dentro de la organización para que junto con el agente externo sirvan de vanguardia del esfuerzo de cambio. El grupo interno proviene a menudo de la unidad directiva de recursos humanos, pero también puede ser un grupo de altos directivos. Por regla general, el agente externo del cambio solicitará el apoyo activo y visible de la alta dirección como una forma de destacar la importancia del esfuerzo de cambio.[16]

Cada una de estas tres formas de intervención tiene ventajas y desventajas. Se suele ver al agente externo del cambio como un forastero. Cuando los empleados de dentro de la compañía creen esto, hay necesidad de establecer un *rapport* [una relación de confianza mutua y afinidad emocional] entre el agente del cambio y quienes toman las decisiones. Los puntos de vista del agente del cambio sobre los problemas que enfrenta la organización con frecuencia son diferentes de los del encargado de decidir, lo cual puede dificultar el establecimiento del

rapport. Las diferencias en los puntos de vista a menudo hacen que los encargados de decidir la política, o un sector de ellos, desconfíen del agente externo del cambio. La capacidad de este agente externo para reenfocar la relación de la organización con las cambiantes demandas ambientales contrarresta estas desventajas. El agente externo del cambio tiene una ventaja comparativa sobre el agente interno cuando hay que evaluar los cambios estratégicos significativos.[17]

A menudo se ve al agente interno del cambio más estrechamente vinculado con una unidad o grupo de personas que con otros. Este favoritismo percibido lleva a la resistencia al cambio en aquellos que no están en el círculo de amigos cercanos y personal del agente interno del cambio, y este conocimiento puede ser valioso para la preparación para el cambio y su puesta en práctica. El agente interno del cambio suele servir de defensor del cambio por su entendimiento ilustrado de la capacidad de la organización y su persistencia personal.[18]

El tercer tipo de intervención, el equipo de combinación externo-interno, es el menos frecuente, pero parece tener una razonable oportunidad de éxito. En este tipo de intervención, la objetividad y conocimiento profesional del externo se combinan con el conocimiento de la organización y los recursos humanos del interno. Esta combinación de conocimiento con frecuencia produce una mayor confianza entre las partes. La capacidad del equipo de combinación externo-interno para comunicarse y desarrollar un rapport más positivo reduce la resistencia a cualquier cambio por venir.

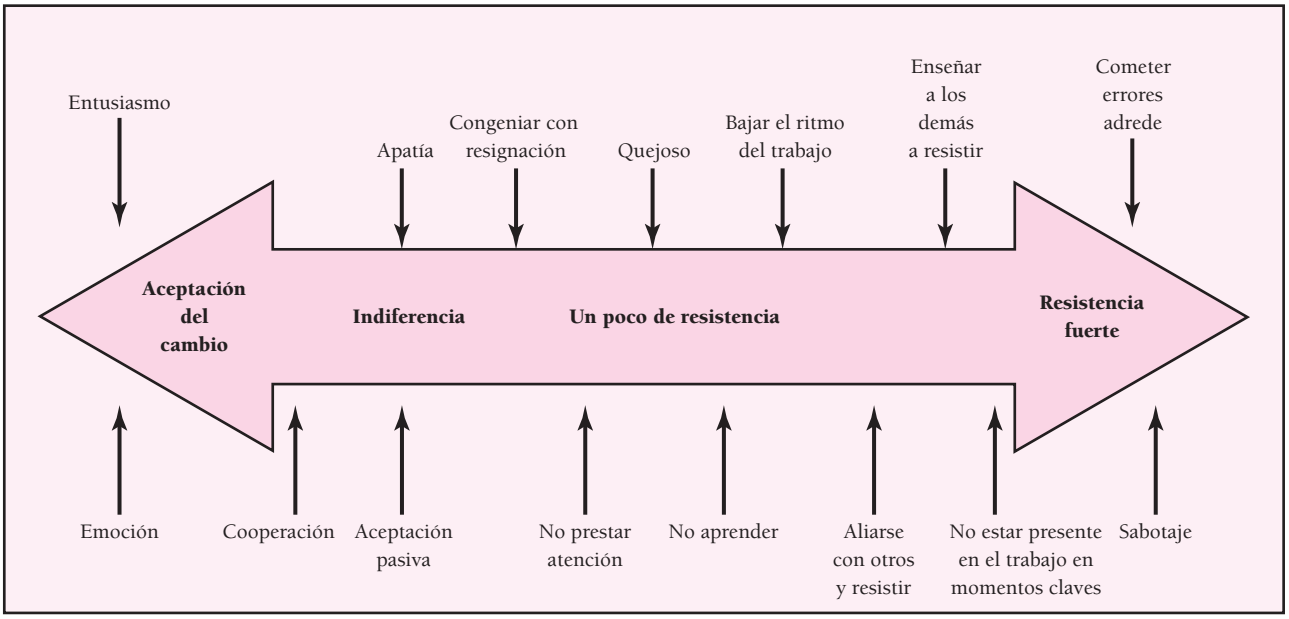
Resistencia al cambio

Incluso en situaciones en las que el cambio se considera la mejor elección en una situación de trabajo, hay temor, ansiedad y resistencia. Cuanto más significativo es el cambio en estructura, tarea, tecnología y cualidades humanas, más intensos son el temor, la ansiedad y la resistencia. Una gran porción de cualquier temor, ansiedad o resistencia que se presenten la activan los cambios de rutinas, patrones y hábitos. Sin embargo, los investigadores son más específicos al clasificar el tipo de resistencia al cambio que procede de factores individuales y organizacionales.[19]

En la figura 17.2 de presenta un esquema de respuestas individuales a un cambio en estructura, tecnología o personal.

FIGURA 17.2 Gama de comportamientos individuales de resistencia

Fuente: El concepto del proceso continuo y algunos comportamientos estimulados son de A. P. Goldstein, *Reducing Resistance: Methods for Enhancing Openness to Change* (Champaign, Illinois, Research Press, 2001).



Resistencia individual

Las personas se resisten al cambio porque temen lo que les ocurrirá. Por investigaciones en escenarios organizacionales se han descubierto varios impedimentos individuales. Entre las razones de la resistencia se cuentan las siguientes:

- La amenaza de pérdida del puesto, poder, estatus o situación socioeconómica, calidad de vida y autoridad.
- La inseguridad económica referente a la retención del puesto de trabajo o el nivel de compensación.
- La posible alteración de las amistades y la interactividad social. El rediseño, los cambios en los procesos de trabajo y el movimiento de personal se consideran amenazas a las amistades, los patrones de las interacciones sociales en el puesto de trabajo y las rutinas.
- El temor humano natural a lo desconocido que traiga consigo el cambio. La incapacidad de predecir con certeza el diseño organizacional, el comportamiento del supervisor o el sistema de compensación nuevos crea una resistencia natural.
- No reconocer o recibir información acerca de la necesidad del cambio.
- La disonancia cognoscitiva que se crea porque uno se ve enfrentado a gente, procesos, sistemas, tecnología o expectativas, todo ello nuevo. La disonancia o incomodidad originada por lo que es nuevo o diferente es otro proceso humano psicológico social característico.[20]
- Los empleados temen que les falte aptitud para cambiar. El personal rara vez admite que les falten las habilidades para desempeñarse bien si ocurre un cambio.
- Los empleados creen honestamente que se va a cambiar lo que no se debe, o que el cambio es una mala idea.

Cada uno de estos puntos de resistencia individuales son tratables mediante el aumento de la comunicación, información y datos. Las juntas en persona, boletines, correos electrónicos, reportes, discursos, conferencias y otros métodos de comunicación permiten un mejor entendimiento y confianza en los cambios. Otros métodos de tratar la resistencia individual son que el personal participe en el proceso íntegro de cambio, recurriendo a defensores internos del cambio para que hagan las veces de facilitadores, y entren en negociaciones sobre el tipo y ritmo de los cambios. La aplicación de estos métodos requiere una buena habilidad directiva.

Por desgracia, algunos administradores emplean coacción, amenazas y manipulación para instrumentar los cambios. Los resultados inconvenientes de estos métodos rústicos y tiránicos son el resentimiento, abandono, disminución del ritmo del trabajo, ira, sabotaje encubierto y comportamientos poco éticos.[21] Estos métodos ofrecen pocos beneficios de largo plazo que justifiquen su puesta en práctica.

La confianza y la fe en cualquier programa de cambio son en extremo importantes. Robert Shapiro, cuando era director general de Monsanto, captó de esta manera la esencia de la confianza:

> No se puede levantar la moral mintiendo... No se puede llegar de esta manera a la innovación. Se invierte una enorme cantidad de tiempo y esfuerzo en el trabajo con la confianza de los demás. Vean todas las faltas de eficiencia que genera la falta de confianza. Esto indica que una organización honesta va a ser mucho más eficiente; simplemente es bueno para los negocios.[22]

Resistencia organizacional

Hay una conjunción de fuerzas dentro de una organización que opone barreras a la puesta en práctica de los cambios en estructura, tareas, tecnología y comportamiento. Estas barreras organizacionales abarcan:

- La orientación profesional y funcional de un departamento, unidad o equipo. Los ingenieros perciben los cambios desde sus antecedentes y experiencia de ingeniería. De igual manera, la educación, capacitación y aprendizaje moldean las ventas y las percepciones del equipo de mercadotecnia. La unidad organizacional crea también sus propias normas y estándares

de comportamiento. Los cambios pueden alterar las relaciones que afectan a estas normas y estándares.

- La inercia estructural crea una barrera natural. Las organizaciones se estructuran para promover la estabilidad. La disposición estructural se crea de manera que resista a los cambios o fuerzas que generan inestabilidad. Este mismo tipo de estructura del nivel organizacional existe también en los grupos y equipos. Las normas fuertes son resistentes al cambio porque los miembros del grupo están cómodos con cierto flujo y patrón.
- El cambio topará con resistencia si se lo considera una amenaza al equilibrio del poder en una organización. El temor de perder posición o puesto, estatus y poder o fuerza de recurso crea una fuerte inercia. Cambiar la forma en que se vendían los productos en las tiendas de centros y pasajes comerciales, en línea y por catálogo creó resistencia en las tiendas, unidades y subunidades de Sears por la percepción del poder y su distribución en la empresa. La unidad en línea quería que se le asignaran más recursos mientras los directores de tiendas se resistían a la no probada empresa de riesgo compartido de ventas al menudeo en línea.
- El fracaso de los cambios anteriores crea un aura y folklore acerca de los peligros asociados con el cambio. Unidades enteras han experimentado cambios fallidos, como el experimento de Coca-Cola del cambio de sabor de su bebida. Los futuros intentos de alterar algo ligado con la fórmula de Coca-Cola toparán probablemente con escepticismo, duda y cautela. El mismo tipo de resistencia impulsada por el fracaso existió en Ford Motor Company durante al menos una década tras las enormes pérdidas financieras asociadas con la introducción del automóvil Edsel. Ford estuvo renuente a introducir cambios de estilo mayores y nuevos productos por lo menos 10 años después del fracaso del Edsel en 1957.

Estrategias para vencer la resistencia al cambio

Los factores de la resistencia individual y organizacional son temor, ansiedad, comportamiento de equipo, política e incertidumbre. Al analizar el cambio y la resistencia hay varias consideraciones básicas.[23] Primero, los individuos y las organizaciones deben tener una razón para cambiar. Es decir, tiene que haber alguna motivación para el cambio.

Segundo, cuanto más participen las personas de todos los niveles de la jerarquía en la planeación, instrumentación e inspección del cambio, mayor será la probabilidad de éxito. Es probable que los cambios que se imponen a los empleados con poco aviso enfrenten resistencia. Como lo sugiere el recuadro de Encuentro Organizacional próximo a estas líneas, permitir que el personal participe en el cambio conlleva beneficios significativos.

Tercero, la comunicación es un factor en acción constante y no algo de una sola vez en los programas de cambio exitosos. Siempre hay necesidad de más y más comunicación en los programas de cambio mayor. La comunicación educa y prepara a los empleados para que se reduzcan temores, ansiedades y resistencias.

Cuarto, una organización que emprende el cambio necesita identificar y guiar a los defensores o sustentadores del cambio. Es importante contar con el respaldo de personas poderosas e influyentes. Ellas pueden servir de portavoces y modelos de función para facilitar el cambio.

Por último, es ideal la creación de una organización de aprendizaje o que tenga la capacidad, elasticidad y ductilidad para cambiar. En organizaciones de aprendizaje, como Cisco Systems, Wal-Mart, Baxter Laboratories y Krispy Kreme, los empleados comparten ideas, hacen recomendaciones y participan de manera voluntaria en el cambio desde el principio.

Las organizaciones de aprendizaje tienen las características siguientes:[24]

- Discusiones abiertas y accesibilidad a información y datos.
- Visión clara expresada en todos los niveles.
- Fuerte énfasis en la interdependencia, valía e importancia de cada persona y unidad.
- Metas y concepto claros de las expectativas de desempeño.
- Compromiso con el aprendizaje, mejora y crecimiento personales.
- Interés por los resultados mensurables siempre que sea posible.
- Disposición a probar nuevos métodos, a experimentar y a aceptar el fracaso.

PERMITA QUE EL PERSONAL PARTICIPE EN EL CAMBIO

Dirigir el cambio requiere el trabajo, ideas y creatividad de más de un solo agente. La investigación demuestra que la participación aumenta las probabilidades de éxito del cambio. Willie Pietersen describe un programa en el que intervino como presidente de Sterling Winthrop's Health Business. El producto global principal de la empresa era Panadol, un remedio para el dolor de cabeza de venta en 64 países, en muchas clases de empaques. Pietersen quería convertir la miscelánea de empaques en una sola marca conocida. Enfrentó rígida resistencia en el mundo. Describió el reto de esta manera:

> En una junta di una plática sobre la fuerza del manejo de marca global. Proyecté una diapositiva del logo de Coca-Cola, pero en lugar de usar los colores y textos conocidos utilicé una selección al azar de diferentes colores y fuentes tipográficas. Era una colcha de parches de etiquetas y colores.
>
> Hice lo mismo con Kodak. En lugar del amarillo y negro, el logo de Kodak apareció en muchas sombras y tamaños diferentes.
>
> Luego puse una diapositiva del empaque real de Panadol de diversas partes del mundo. Parecía un mosaico de 20 diseños diferentes hechos por 20 agencias publicitarias. Se hizo el silencio entre el auditorio. "Esto no es una marca", dije. "Parece un conjunto de productos diferentes que comparten el mismo nombre. Para seguir siendo competitivo en un mundo cada vez más conectado, Panadol necesita ser una marca global."
>
> Dividimos la gran audiencia en grupos menores. El encargo para cada uno era aportar un planteamiento para armonizar las muchas imágenes de Panadol en una sola marca.
>
> Después de más o menos una hora me dijeron que había muchas personas alteradas, frustradas y enojadas. Durante años, la autoridad y el poder estuvieron en manos de los directores regionales de la compañía. Se me acusó de despojarlos de este poder en favor del control centralizado.
>
> Tomé la palabra y dije: "Comprendo su temor de perder poder; pero están en un error. Les estoy pidiendo que nos ayuden a crear una marca y estrategia de globalización. Nombraré a un equipo de directores regionales para que coordinen el esfuerzo. Necesitaremos elegir una sola agencia publicitaria global y una sola empresa que diseñe el empaque, pero ustedes guiarán el trabajo de ellos."
>
> El auditorio de directores regionales se mostró aliviado y tomó con entusiasmo la tarea. Al cabo de cuatro meses, el equipo de directores regionales presentó un plan para crear e instrumentar una imagen de marca global de Panadol.

La lección parece clara: No les imponga un plan de cambio con la orden "Tomen, apliquen esto". No va a funcionar. Como aprendió Pietersen, la participación funciona porque intervienen más personas.

Fuente: Adaptado de Willie Pietersen, septiembre-octubre de 2002, "The Mark Twain Dilemma: The Theory and Practice of Change Leadership", *Journal of Business Strategy* 23, pp. 32-37.

Cualquier organización en cualquier ramo o industria puede convertirse en un sistema de aprendizaje que prospere con el cambio. Hacer a un lado antiguas formas de pensar y minimizar la resistencia se puede transformar en hábito, sobre todo en las organizaciones que quieren encajar en el modelo de aprendizaje. Está creciendo el número de organizaciones que designan jefes de aprendizaje, como se describe en el recuadro Encuentro Organizacional respectivo.

Modelo para dirigir el cambio organizacional

El proceso de dirigir el cambio mediante métodos de reeducación se puede seguir con lógica. En la figura 17.3 se proponen los diversos pasos de este proceso lógico. El modelo consta de pasos específicos reconocidos en general como esenciales para la dirección del cambio exitoso.[25] Un director considera cada uno de ellos, en forma explícita o implícita, cuando emprende un programa de cambio. Las perspectivas de iniciar el cambio exitoso mejoran cuando los directores apoyan activamente el esfuerzo y así lo demuestran al llevar a la práctica procedimientos sistemáticos que apoyen este proceso.[26]

El modelo indica que las fuerzas para el cambio actúan siempre sobre la organización; este supuesto refleja el carácter dinámico del mundo moderno. Al mismo tiempo, es responsabilidad del director entresacar la información que revela la magnitud de las fuerzas del cambio.[27] La información es la base para reconocer cuándo se necesita un cambio; y es por igual conveniente reconocer cuándo no se necesita. Pero una vez que los directores reconocen que algo funciona mal, deben diagnosticar el problema e identificar las opciones pertinentes.

INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO DE LOS JEFES DE APRENDIZAJE

Varias organizaciones crearon ya o están creando un puesto llamado "jefe de aprendizaje (JDA)". Los estudios de investigación demuestran una correlación significativa entre las inversiones de una compañía en aprendizaje y el incremento de su valor accionario.

Algunos de los primeros jefes de aprendizaje expresan que sus puestos de trabajo:

- Alinean o integran diversos grupos o diversas funciones.
- Desarrollan una cultura para el aprendizaje organizacional, el aprendizaje continuo o la dirección del conocimiento.
- Contribuyen a la captura, a compartir y a la retención de actividades de contenido de conocimiento, o las dirigen.
- Revelan las mejores prácticas y *benchmarking* (procedimientos comparativos).

Estas descripciones generales ilustran que el trabajo del JDA es un proceso en movimiento y cambiante. En Met Life, la jefa de aprendizaje tiene un grupo que le reporta actividades de desarrollo organizacional; ella creó también una nueva función de aprendizaje para aumentar las habilidades del empleado.

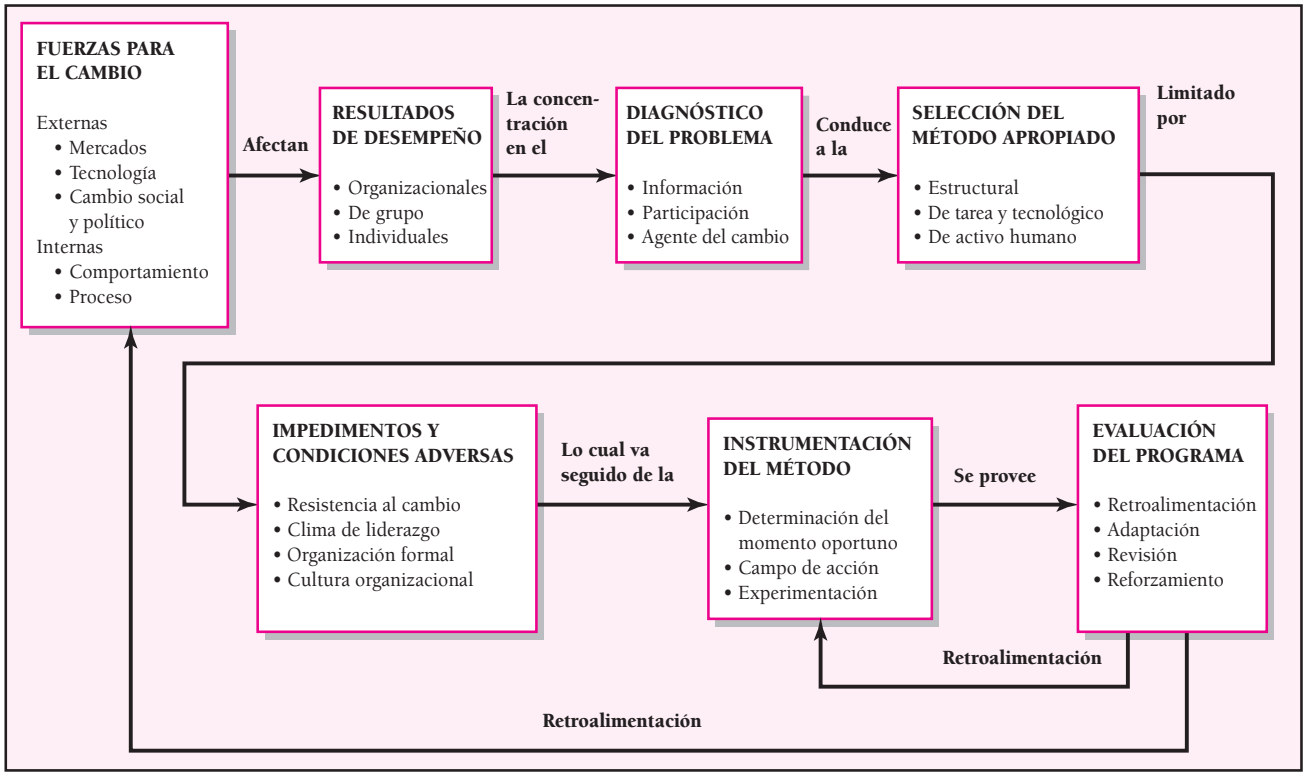
En Volvo, el JDA se sienta a la mesa para trabajar en planeación estratégica y análisis, mientras que en Cendent el JDA considera que una de las partes principales de su papel es pensar, trabajar y aprender globalmente.

Aunque la mayoría de los JDA no es experta en tecnología, sí cree que saber usarla es una importante aptitud para su puesto. El JDA de Deloitte Consulting opina que la tecnología es la piedra angular de una visión de aprendizaje.

Una de las tareas más mencionadas de un JDA es la de ser muy buen escucha. Las habilidades de comunicación interpersonal, junto con las habilidades de influencia, se consideran cruciales para el éxito del JDA.

Fuente: Adaptado de D. Bonner, mayo de 2002, "Meet the New Chief Learning Officers", *Training and Development Journal* 56, pp. 80-88.

FIGURA 17.3 **Modelo para la dirección del desarrollo organizacional**



Por último, el director tiene que instrumentar este cambio e inspeccionar su proceso y resultados. El modelo incluye la retroalimentación durante su aplicación y la determinación de las fuerzas para el cambio. Estos ciclos de retroalimentación sugieren que se tiene que inspeccionar y vigilar el proceso de cambio en sí. El modo de aplicación puede tener fallas y llevar a resultados deficientes, pero la acción de respuesta debe corregir la situación. Más aún, el ciclo de retroalimentación al paso inicial reconoce que ningún cambio es definitivo. Se crea una nueva situación en la cual se presentarán otros problemas y preguntas; se levantará un nuevo escenario que a su vez estará sujeto a cambio. El modelo no sugiere una solución definitiva, sino que destaca que el director moderno opera en un escenario dinámico en el que la única certeza es la del cambio mismo.

Fuerzas para el cambio

Las fuerzas para el cambio se clasifican por conveniencia en dos grupos: *externas* e *internas*. Las fuerzas externas trascienden el control de la administración; las internas operan dentro de la empresa y están por lo general dentro del control de la administración.

Fuerzas externas

Las organizaciones rara vez emprenden un cambio significativo si no hay una fuerte conmoción en su ambiente. El ambiente externo abarca muchas fuerzas económicas, tecnológicas y sociales o políticas que pueden desencadenar el proceso de cambio. Quienes estudian y practican el cambio organizacional concuerdan en que estos activadores ambientales son necesarios pero no suficientes para iniciar el cambio. El cambio también involucra a los administradores que están conscientes de él y actúan en consecuencia.

fuerzas económicas
Fuerzas en el ambiente que influyen en lo que ocurre dentro de una empresa, como los mercados de seguridad, las tasas de interés, las fluctuaciones de las divisas extranjeras y las estrategias de fijación de precios de los competidores.

Al administrador de una empresa le ha interesado históricamente reaccionar a las **fuerzas económicas**. Los competidores presentan nuevos productos, aumentan su publicidad, bajan sus precios o incrementan su servicio al cliente. En cada caso se requiere una respuesta, a menos que el administrador se conforme con permitir la erosión de sus utilidades y su participación de mercado. Al propio tiempo, se producen cambios en los gustos e ingresos del cliente. Tal vez los productos de la empresa ya no sean atractivos, o quizá los clientes puedan adquirir formas menos costosas y de más alta calidad de los mismos productos.

tecnología
Concepto importante que puede tener muchas definiciones en casos específicos, pero que en general se refiere a las acciones, físicas y mentales, de una persona en relación con algún objeto, otra persona o algún problema, para cambiarlo en alguna forma.

La segunda fuente de fuerzas ambientales de cambio es la **tecnología**. La explosión del conocimiento ha introducido nueva tecnología para casi toda función de negocios. Las computadoras posibilitan el procesamiento de datos a alta velocidad y la solución a complejos problemas de producción. Nuevas máquinas y procesos han revolucionado la forma en que se fabrican y distribuyen muchos productos. La tecnología y automatización de la computadora afecta no sólo las condiciones técnicas del trabajo, sino las condiciones sociales.[28] Se crean nuevas ocupaciones y otras desaparecen. La lentitud en la adopción de la nueva tecnología que reduce el costo y mejora la calidad se manifiesta tarde o temprano en los estados financieros.[29] El avance tecnológico es un aparato permanente en el mundo de los negocios y, como fuerza para el cambio, seguirá exigiendo atención.

La tercera fuente de fuerzas ambientales de cambio son los *cambios social* y *político*. Los directores de negocios tienen que sintonizarse con los grandes movimientos sobre los cuales no tienen control, pero que con el tiempo influyen en el destino de su empresa. Las comunicaciones masivas avanzadas y los mercados internacionales crean gran potencial para los negocios, pero también son grandes amenazas para los administradores que no entienden lo que pasa.[30] Finalmente, la relación entre el gobierno y las empresas se vuelve mucho más estrecha al paso que unas regulaciones se imponen y otras se relajan.

Para comprender las implicaciones de las fuerzas externas se requieren procesos de aprendizaje organizacional.[31] Estos procesos, que se estudian ahora en muchas organizaciones, tienen que ver con la capacidad de absorber nueva información, de procesarla a la luz de la experiencia y de actuar sobre ella en formas nuevas y potencialmente riesgosas. Sin

embargo, sólo con tales experiencias de aprendizaje estarán preparadas las organizaciones para el siglo XXI.

Fuerzas internas

Las fuerzas internas para el cambio que surgen dentro de la organización se pueden rastrear con frecuencia a problemas de proceso y de comportamiento. Los problemas de proceso abarcan las fallas en la toma de decisiones y las comunicaciones: no se toman decisiones, o se toman demasiado tarde, o son deficientes. Las comunicaciones se interrumpen, son redundantes o tan sólo son inadecuadas. No se inician las tareas, o no se terminan porque no se avisó a la persona responsable. A causa de las comunicaciones inadecuadas o inexistentes, no se llena la hoja de pedido del cliente, no se procesa una queja, o no se archiva una factura y no se paga al proveedor. Los conflictos interpersonales e interdepartamentales reflejan fallas en los procesos organizacionales.

La moral baja y los altos niveles de ausentismo y de rotación de personal son síntomas de problemas de comportamiento que se deben diagnosticar. Una huelga espontánea o un paro laboral pueden ser la señal más tangible de un problema, aunque se suelen emplear tales tácticas porque provocan a la administración a emprender acciones. En la mayoría de las organizaciones existe cierto nivel de descontento: es peligroso desatender las quejas y sugerencias de los empleados. Sin embargo, el proceso del cambio incluye la fase de reconocimiento: el punto en que la administración tiene que decidir si actuará o no.

En muchas organizaciones, la necesidad del cambio pasa inadvertida mientras no se produzca alguna catástrofe mayor. Los empleados se declaran en huelga o buscan el reconocimiento de un sindicato antes de que la administración reconozca por fin la necesidad de emprender la acción. Ya sea que se precise un susurro o un grito, hay que reconocer de alguna manera la necesidad del cambio; pero una vez reconocida, se debe diagnosticar la naturaleza exacta del problema. Si éste no se entiende debidamente, el efecto del cambio en el personal puede ser en extremo negativo.

Diagnóstico de un problema

Los agentes del cambio facilitan la fase de diagnóstico al reunir, interpretar y presentar datos. Aunque la precisión de los datos es desde luego importante, no lo es menos la forma como se presentan e interpretan. La interpretación y presentación de datos se efectúa por lo general en una de dos formas. Primera, los datos se analizan con un grupo de directivos a quienes se pide que hagan su propio diagnóstico de la información; segunda, los agentes del cambio pueden presentar sus propios diagnósticos sin hacer explícitos sus marcos de trabajo para el análisis de los datos. Una dificultad del primer planteamiento es que la alta administración tiende a ver cada problema por separado. Cada director ve su problema como el más importante y deja de reconocer otras áreas problemáticas. El segundo método tiene problemas inherentes de comunicación. Los agentes externos del cambio suelen tener dificultad con el segundo planteamiento porque se sumergen en la teoría y en diversos marcos conceptuales menos realistas de lo que agradaría a los administradores.

La acción apropiada va precedida necesariamente del diagnóstico de los síntomas del problema. La experiencia y el juicio son fundamentales en esta fase, a menos que el problema sea patente para todos los observadores. Por lo general, empero, hay desacuerdo entre los directivos sobre la naturaleza del problema. No hay fórmula para un diagnóstico preciso, pero las preguntas siguientes señalan al directivo el camino correcto:

1. ¿Cuál es el problema, al distinguirlo de sus síntomas?
2. ¿Qué hay que cambiar para resolver el problema?
3. ¿Qué resultados (objetivos) se esperan del cambio, y cómo se van a medir?

Las respuestas a estas preguntas pueden venir de la información que se encuentra por lo común en el sistema de información de la organización. O tal vez sea necesario generar infor-

mación a propósito mediante comités o equipos especiales. Las juntas de los directivos con los empleados proporcionan una variedad de puntos de vista que luego puede reexaminar a fondo un grupo más pequeño. Entrevistar al personal clave es un método importante para detectar problemas. Otro método de diagnóstico que obtiene información de base amplia es la encuesta de actitud.

La encuesta es un método útil de diagnóstico si el foco potencial del cambio es la organización total. Si el punto focal del cambio son unidades o entidades menores, la técnica de la encuesta puede no ser una fuente confiable de información. Por ejemplo, si el centro de atención del cambio es un grupo de trabajo relativamente pequeño, el diagnóstico se logra de mejor manera mediante entrevistas individuales seguidas del análisis en grupo de los datos de entrevista. En este método, el grupo interviene activamente compartiendo e interpretando percepciones de problemas. No obstante, la encuesta de actitud plantea dificultades cuando se trata de organizaciones con niveles relativamente bajos de confianza en la sinceridad de la administración en cuanto al uso constructivo que dará a la información.

La identificación de los problemas individuales de los empleados se consigue por medio de entrevistas e información del departamento de personal. Las evaluaciones de desempeño uniformemente bajas indican tales problemas, pero a menudo es necesario entrar más en detalles. Identificar los problemas de los individuos es mucho más difícil que identificar los organizacionales. Por esta razón, en el proceso de diagnóstico se debe intensificar la información precisa y confiable.

Para resumir, el proceso de acopio de datos sondea la información de varias formas. Cinco métodos diferentes son útiles para propósitos mixtos.[32]

1. Se pueden recoger datos de cuestionario de grandes cantidades de personas.
2. Se pueden hacer observaciones directas de comportamiento en el lugar de trabajo real.
3. Es posible entrevistar a personas escogidas en puestos claves.
4. Se pueden disponer talleres de trabajo con grupos para explorar diferentes percepciones de problemas.
5. Es factible examinar documentos y registros de la organización de información archivada y actual.

Selección de métodos

Los administradores disponen de diversos métodos de cambio y desarrollo, según los objetivos que esperen lograr. Una forma de ver los objetivos es desde la perspectiva de la profundidad del cambio pretendido.

La *profundidad del cambio pretendido* se refiere al campo de acción e intensidad de los esfuerzos de cambio. Una distinción útil aquí es entre los aspectos formales e informales de las organizaciones. Los componentes organizacionales formales son observables y racionales, y se orientan a los factores estructurales. Los componentes informales no son observables para toda la gente; son afectivos y se orientan al proceso y los factores del comportamiento. En general, cuando se pasa de los aspectos formales de la organización a los informales, el campo de acción y la intensidad crecen. Al crecer la esfera de acción y la intensidad, la profundidad del cambio hace lo propio.

La elección de un método particular de desarrollo depende de la naturaleza del problema que diagnosticó la administración y de la profundidad del cambio pretendido. El examen de varios métodos de desarrollo específicos es el centro de atención del resto de esta sección. Para los propósitos de nuestro análisis agrupamos estos métodos en tres categorías: estructural, de tarea y tecnológica, y de activo humano. Esta clasificación particular de métodos no implica en modo alguno una división nítida entre los métodos. Por el contrario, las interrelaciones entre ellos tienen que reconocerse y preverse. Como ilustración, cerramos esta sección con una mirada a los métodos “multifacéticos”, que traspasan nuestras tres categorías.

Enfoques estructurales

Los planteamientos estructurales del cambio organizacional se refieren a las acciones directivas que tratan de mejorar la efectividad al introducir el cambio por medio de políticas y procedimientos formales. La reorganización estructural real es el ejemplo más directo de este enfoque. Las fusiones y adquisiciones, así como el reciente interés en la contracción, pueden montar el escenario para diversas reorganizaciones estructurales. En general, la reestructuración tiende a centrarse en crear organizaciones más planas y orgánicas.

Sin embargo, no todos los enfoques estructurales implican necesariamente hacer cambios reales en la estructura organizacional. La introducción de un sistema de presupuestación de base cero, por ejemplo, representaría un cambio significativo en política y procedimiento sin alterar la estructura existente. Muchas organizaciones están revisando sus sistemas de recompensa con énfasis en el pago por desempeño. En estos sistemas, la paga se determina por los niveles de desempeño individual o de equipo. Sistemas de recompensa como éstos representan también un método estructural para el cambio organizacional.

Un método que representa un procedimiento estructural para el cambio organizacional que ha demostrado ser efectivo es la administración por objetivos (APO). Otro método estructural es el de la llamada reingeniería.

Administración por objetivos

administración por objetivos (APO)
Proceso por el cual superiores y subordinados, en forma conjunta, se fijan metas por lograr en un periodo especificado y luego vuelven a reunirse para evaluar el desempeño de los subordinados en términos de esas metas previas.

La **administración por objetivos (APO)** es un proceso que consiste en una serie de pasos interdependientes e interrelacionados, diseñados para facilitar la planeación y el control, la toma de decisiones y otras importantes funciones administrativas. Es asimismo una filosofía de la administración que refleja un planteamiento proactivo más que reactivo de la dirección.[33] El uso exitoso del enfoque de APO depende de la capacidad de los participantes para definir sus objetivos en términos de sus aportaciones para la organización total y para ser capaces de lograr esos objetivos.

El trabajo original de Drucker[34] y los textos posteriores de otros autores proveen la base de tres pautas para llevar a la práctica el método de APO:

1. Superiores y subordinados se reúnen y analizan los objetivos que contribuyen a las metas en conjunto.
2. Superiores y subordinados establecen en forma conjunta los objetivos asequibles para los segundos.
3. Superiores y subordinados se reúnen en fecha predeterminada posterior para evaluar el progreso de los segundos hacia los objetivos.

Los procedimientos exactos para poner en práctica un método de APO varían de una organización a otra, y de una unidad a otra.[35] Sin embargo, los elementos básicos de un escenario de objetivo, la participación de los subordinados en ese escenario, y la retroalimentación y evaluación suelen ser partes de cualquier programa de APO. Las consecuencias pretendidas del método de APO son la aportación mejorada a la organización, las actitudes mejoradas y la satisfacción de los participantes, así como la mayor claridad de las distintas funciones. El sistema de APO está muy desarrollado y se usa ampliamente en los negocios, la atención médica y las organizaciones gubernamentales.

Reingeniería

reingeniería
Creación de un cambio radical de procesos, sistemas y/o estructuras que satisface las necesidades del cliente con eficiencia y que es económicamente correcto.

Compañías como Mutual Benefit Life, Hewlett-Packard y Ford, con su iniciativa para cambiar el flujo, procesos y diseño del trabajo, ayudaron a crear lo que se conoce como **reingeniería**. El objetivo de la reingeniería es crear procesos, sistemas y estructuras que satisfagan las necesidades del cliente de manera económicamente correcta. No obstante, en lugar de que este objetivo capte la atención de los administradores, la idea de la contracción, que introduce sistemas computarizados para reemplazar a empleados y eliminar capas administrativas, ha dominado las discusiones, análisis y críticas de la reingeniería.

James Champy y Michael Hammer popularizaron la reingeniería en su libro *Reengineering the Organization*.[36] Defienden un planteamiento de la estructura y procesos que empieza por

una hoja de papel en blanco. Este comienzo de cero permite a los administradores diseñar una organización por entero nueva (sometida a reingeniería) para atender las necesidades de los clientes. Este nuevo enfoque se debe instrumentar con capacitación, educación y documentación cuidadosas para evitar que por hábito o inercia reaparezcan las estructuras y procesos antiguos. La reingeniería consiste en un proceso que evoluciona a partir de descongelar, reinventar nuevas estructuras y procesos, y congelarlos.

La reingeniería consta de tres estrategias: refinar, integrar y transformar. El refinamiento desarma el proceso medular en segmentos para eliminar desecho, demoras y lentitud de respuesta. Un ejemplo del refinamiento es buscar la forma más eficiente de proponer de nuevo la capacitación en el lugar, dirigida por instructores, de modo que se imparta por Internet con cursos en línea asíncronos.

La integración es la unificación de sistemas, procesos o actividades relacionadas con el trabajo a través de líneas funcionales. Por ejemplo, siguiendo con el ejemplo dirigido por instructores, *integrar* comprendería combinar la preparación del curso, instrucción, diseño gráfico y actividades de hospedaje en la producción de cursos en línea para adecuarlos a las diversas necesidades de los estudiantes en línea.

La transformación implica *benchmarking*, o medición comparativa, para localizar las "mejores organizaciones en su tipo". Un ejemplo de transformación es olvidar la forma en que la empresa actualmente prepara y transmite al aire cursos de capacitación en línea. ¿Qué quieren, cuándo y dónde los estudiantes de capacitación? ¿Es posible aprender y acompasar la habilidad, aptitud y conocimiento en capacitación de tal manera que cada persona literalmente controle y estructure su propio curso?

Taco Bell es una empresa que cambió mediante reingeniería. La compañía empezó su trabajo de reingeniería por preguntar a los clientes qué querían cuando visitaban un restaurante de comida rápida mexicanoestadounidense. En lugar de oír que los clientes querían otro restaurante exitoso de comida rápida, Taco Bell descubrió que la sencillez era la respuesta prevaleciente. Lo que los clientes querían de Taco Bell era servicio rápido, comida caliente, buen sabor y limpieza. No se mencionaban los adornos distinguidos, el costoso diseño y mobiliario interior ni la música sedante.

Taco Bell se reinventó y reinventó el diseño de su restaurante, su estructura de precios y el trato a sus clientes. La cocina en lotes pequeños se reemplazó con una cocina central que controlaba con todo cuidado la calidad de los alimentos. La cocina central distribuía la comida a restaurantes, que eran 30 por ciento cocina y 70 por ciento área de servicio al cliente, en lugar del diseño inverso.

Taco Bell refinó, integró y transformó el diseño de restaurante, asignación de precios, preparación de alimentos y servicio al cliente que le eran característicos. Los resultados fueron la preparación de buena comida mexicanoestadounidense, servida caliente y con precios razonables en un ambiente limpio.

Los críticos de la reingeniería señalan el temor y la ansiedad que provoca este método de cambio estructural.[37] La reingeniería no ha respondido al exceso de conmoción y expectativas establecidas por una legión de consultores de administración y gurúes académicos. No obstante, algunas organizaciones aún usan en la actualidad conceptos de la reingeniería, como la refinación, integración y transformación. Cuando se recurre a estas actividades con cautela, tomando en consideración a las personas, y con la meta de obtener y sostener una ventaja competitiva leal, los procedimientos de reingeniería son efectivos, bien recibidos y costeables. Por otro lado, cuando se usa la reingeniería como palabra en clave para referirse a la contracción, eliminación de capas administrativas y reemplazo de personal con computadoras, es probable que la resistencia, la ansiedad y el temor saturen la organización.

Métodos de tarea y tecnológicos

Los enfoques de tarea y tecnológicos para el cambio organizacional se concentran directamente en el trabajo mismo dentro de en la organización. Un enfoque en la tarea destaca los cambios en el puesto de trabajo, tema analizado en detalle en el capítulo 6. La ampliación del puesto de trabajo, que acrecienta el campo de acción (el número de tareas que se hacen), y enriquecimiento o potenciación del puesto, que aumentaba la profundidad (el grado de dis-

creción y responsabilidad asignadas al cargo), son ejemplos primarios de métodos de tarea. Algunos de los sistemas más nuevos de programación de trabajo se clasifican también como métodos de tarea. Recuerde, por ejemplo, nuestro análisis de los programas de trabajo flexibles en el capítulo 6. Al permitir elegir a las personas cuándo llevar a cabo las tareas que se les asignan, la administración espera acrecentar la satisfacción, productividad y desempeño, al tiempo que se reduce el ausentismo y la rotación.

Los enfoques tecnológicos se pronuncian por los cambios en el flujo de trabajo. Esto abarcaría, por ejemplo, nuevos esquemas físicos de la planta, cambios en el diseño de oficinas, y métodos y técnicas de trabajo mejorados. Muchos cambios tecnológicos se relacionan con adelantos en el diseño y capacidad del equipo. Por ejemplo, la tecnología de diseño por computadora (CAD, computer-aided-design) transformó la labor (y productividad) de los arquitectos; el equipo de producción guiado por láser aumentó enormemente la precisión de muchos procesos de manufactura; la computadora de escritorio transformó millones de empleos; y en un número creciente de plantas fabriles los robots ya son más que el personal humano. Los investigadores organizacionales empiezan justo ahora a examinar algunos efectos de más largo plazo del cambio tecnológico en los individuos.[38]

Un aspecto importante de los enfoques de tarea y tecnológicos para el cambio organizacional es la capacitación. Cuando se rediseñan puestos de trabajo, se cambia el flujo de trabajo o se tiene que dominar el uso de nuevo equipo, los programas de capacitación son una herramienta esencial para proveer las nuevas habilidades y conocimiento necesarios. De hecho, los enfoques de más amplio uso para desarrollar la productividad del empleado son programas de capacitación.[39] Se puede distinguir entre la capacitación dentro del trabajo y fuera de éste. La capacitación dentro del trabajo se concentra sobre todo en enseñar habilidades y técnicas específicas para dominar un puesto de trabajo. Una de sus ventajas es que los empleados producen realmente mientras se capacitan. Corning, Inc., la conocida compañía fabricante de cristal, es un ejemplo de una organización en la que se aplica extensamente la capacitación dentro del trabajo. A medida que los empleados dominan cada requerimiento, reciben créditos que se convierten en parte de sus evaluaciones de desempeño. Con todo, la capacitación en Corning no se limita a las habilidades del puesto de trabajo específico. La compañía preparó un conjunto interactivo de manuales para capacitar sobre la cultura, valores y organización de la compañía.[40]

Es frecuente que las organizaciones den capacitación que complemente los esfuerzos laborales. Algunas ventajas de la capacitación fuera del trabajo son:

1. Permite que los ejecutivos se sustraigan de las presiones del puesto y trabajen en un clima que desanima el pensamiento “de línea partidista”, y estimula el autoanálisis.
2. Plantea a los ejecutivos un reto que, en general, realza su motivación para desarrollarse.
3. Provee personal y recursos materiales, miembros de facultad, ejecutivos miembros académicos y bibliografía, que aportan sugerencias e ideas para que los ejecutivos “se prueben tallas” al tratar de cambiar, desarrollarse y crecer.

El tema de las ventajas recién mencionadas es que los estudiantes tienen mejor estímulo para aprender si están libres de las presiones del puesto de trabajo. Esto desde luego es debatible, pues se puede discutir si mucho de lo que se aprende se aplica al puesto de trabajo. Asistir a un programa de solución de problemas de casos en San Diego es muy diferente a enfrentar a clientes furiosos en Cleveland. No obstante, a pesar de la dificultad de aplicar el aprendizaje del ambiente tipo aula a la oficina, planta u hospital, los programas de capacitación fuera del trabajo son aún muy aceptados y de amplio uso.

Enfoques de activo humano

De manera directa o indirecta, todos los esfuerzos de cambio organizacional tienen que ver con el activo humano de la organización. Los programas de administración por objetivos (APO), por ejemplo, se diseñan para que los individuos se fijen metas y objetivos de desempeño realistas, y con diversos programas de capacitación para el puesto de trabajo se trata de aumentar las habilidades y el conocimiento necesarios para realizar las tareas. Así, tanto los

LAS ORGANIZACIONES ESTADOUNIDENSES CAMBIAN EN ARAS DE LA DIVERSIDAD

Las organizaciones estadounidenses reconocen que la composición de su fuerza de trabajo empieza a reflejar la composición de la sociedad de su país. La diversidad de cultura, religión, origen nacional, raza y género caracteriza ahora las nóminas de todas las organizaciones, excepto las más aisladas. Al reconocer este hecho de la vida organizacional, las empresas se han volcado hacia las intervenciones de cambio organizacional para que los empleados aprendan a tratar eficientemente con sus compañeros de trabajo así como con la diversa población de proveedores y clientes. Por ejemplo, Monsanto Company proyectó una labor de cambio organizacional con bastante publicidad que prepara a sus empleados para tratar eficazmente las diferencias entre empleados. El programa alerta a los empleados veteranos y nuevos para que estén conscientes de las formas sutiles de discriminación cuando traten con otras personas, y para que adquieran la habilidad para enfrentar las diferencias y seguir al mismo tiempo con sus negocios.

En 1981, McDonald´s Corporation emprendió un esfuerzo decidido para convocar y contratar a personas mental y físicamente discapacitadas. El programa fomenta el empleo para personas que de otra suerte no podrían aportar su talento. En el curso de su programa, McDonald's descubrió que necesitaba ayudar a los demás empleados a entender lo que significa ser un empleado discapacitado de restaurante.

Desde hace mucho se reconoce a la ciudad de Nueva York por su diversidad de población. El Departamento de Policía de esa ciudad impartió capacitación de sensibilidad para ayudar a sus oficiales a relacionarse con la siempre creciente diversidad de la población de la urbe dentro de su demarcación. La capacitación de sensibilidad coincidió con la nueva iniciativa del departamento para enfocar los esfuerzos de la policía a través de los niveles comunitarios en toda la ciudad.

Fuente: Chuck Salter, "Diversity Without Excuses", *Fast Company*, septiembre de 2002, p. 44; R. Roosevelt Thomas, Jr., "Redefining Diversity", *HR Focus,* abril de 1996, pp. 6-8; Shari Caudron, "Monsanto Responds to Diversity", *Personnel Journal*, noviembre de 1990, pp. 72-80; Jennifer J. Laabs, "The Golden Arches Provide Golden Opportunities", *Personnel Journal*, julio de 1991, pp. 52-57; y Alan M. Webber, "Crime and Management: An Interview with New York City Police Commissioner, Lee P. Brown", *Harvard Business Review*, mayo y junio de 1991, pp. 110-126.

enfoques estructurales como los de tarea y tecnológicos tienen que ver característicamente con cambios relativos al logro de resultados muy específicos y estrechos. Sin embargo, la categoría de enfoques de activo humano comprende enfoques de cambio ideados para que produzcan un resultado: que los individuos aprendan y crezcan en lo profesional, y quizá también en lo personal.

Un requisito para un cambio organizacional efectivo y duradero es el cambio individual. Las transformaciones estructurales, de tarea y tecnológicas fracasarán al final si los individuos participantes no son receptivos al cambio. Los métodos de activo humano ayudan a preparar al personal para el cambio y aprendizaje sobre la marcha.

La filosofía de la "organización de aprendizaje" acentúa la importancia de esto. Según Peter Senge, uno de los principales defensores, las organizaciones de aprendizaje valoran el aprendizaje continuo individual y colectivo.[41] Para aumentar la efectividad, arguye Senge, los miembros organizacionales tienen que hacer a un lado sus antiguas formas de pensar, aprender a ser abiertos con los demás, entender cómo funciona en verdad su compañía, trazar planes con los que todos estén de acuerdo, y luego trabajar en conjunto para llevarlos a cabo.[42] Los métodos de activo humano ayudan a lograr uno o más de esos objetivos. En el recuadro de Encuentro Organizacional próximo a estas líneas se analizan algunos programas de desarrollo con que las organizaciones desarrollan los recursos humanos.

Dos de los métodos de activo humano más conocidos son el fortalecimiento de equipos y la cuadrícula directiva. Además, tres de los métodos más recientes son la capacitación ética, los programas de mentoría y el desarrollo de introspección. Los analizaremos a continuación.

Fortalecimiento de equipos

En años recientes, las organizaciones manifiestan un renovado interés por utilizar de manera efectiva los grupos de trabajo, o equipos.[43] Quien haya manejado alguna vez un negocio u organizado cualquier clase de proyecto que precisara los esfuerzos de varias personas sabe de las dificultades que acarrea hacer que todos tiren en la misma dirección, en la forma debida y en el momento debido. Un método para minimizar estas dificultades es el del fortalecimiento de equipos.

El propósito del fortalecimiento de equipos es habilitar a los grupos para que hagan su trabajo de manera más efectiva y mejoren su desempeño. Los grupos de trabajo pueden ser grupos

de mando o de tarea ya existentes o relativamente nuevos. Entre los objetivos específicos de la intervención están la fijación de metas y prioridades, el análisis de las formas en que el grupo hace su trabajo, el examen de las normas de grupo y los procesos para la comunicación y la toma de decisiones, y el examen de las relaciones interpersonales dentro del grupo. Al asumirse cada uno de estos objetivos, el grupo se sitúa en la posición de tener que reconocer explícitamente las aportaciones, positivas y negativas, de cada miembro.

El proceso por el cual se logran estos objetivos comienza con las juntas de diagnóstico. Estas juntas, que con frecuencia duran un día entero, permiten a cada miembro compartir con los demás sus percepciones de los problemas. Después se tiene que acordar un plan de acción, el cual debe requerir que cada miembro, individualmente o como parte de un subgrupo, emprenda una acción específica para remediar cada uno de los problemas.

El fortalecimiento de equipos es eficaz cuando se forman nuevos grupos porque a menudo hay problemas al crear nuevas unidades organizacionales, equipos de proyecto o equipos especiales. Por lo general, tales grupos tienen ciertas características que hay que solucionar para que los primeros se desempeñen en forma efectiva. Por ejemplo:

1. Hay confusión en papeles y relaciones.
2. Los miembros tienen un concepto muy claro de las metas de corto plazo.
3. Los miembros tienen aptitud técnica que los pone en el equipo.
4. Los miembros suelen prestar más atención a las tareas del equipo que a las relaciones entre sí.

Para combatir estas tendencias, el nuevo grupo puede programar juntas de fortalecimiento durante las primeras cinco semanas de vida del mismo.

Si bien los reportes de fortalecimiento de equipo arrojan resultados mixtos, la evidencia indica que los procesos del grupo mejoran con la labor de fortalecimiento.[44] Este registro exitoso explica el creciente uso del fortalecimiento de equipo como un método de desarrollo organizacional (DO).

Capacitación ética

Aunque muchas organizaciones tienen códigos de ética, la capacitación ética (con pocas excepciones, en particular por lo que concierne a una labor de toda la organización) es un adelanto relativamente reciente. El contenido y metodología de los programas de ética varían ampliamente; sin embargo, se clasifica a la mayoría según se dirija a uno de dos objetivos generales, o a ambos: 1) desarrollo de la conciencia del empleado sobre la ética de negocios y 2) concentración en cuestiones éticas específicas con las que el empleado puede tener que ver. Al contribuir a formar la conciencia del empleado de las cuestiones éticas en la toma de decisiones, por ejemplo, las organizaciones esperan:[45]

- Capacitar para el reconocimiento de los componentes éticos de una decisión.
- Legitimar la ética como parte del proceso de toma de decisiones.
- Evitar la variabilidad en la toma de decisiones causada por la falta de normas o de conciencia de las reglas.
- Evitar la confusión de quién es el responsable de las faltas o delitos.
- Proveer marcos de toma de decisiones para analizar elecciones éticas.

El segundo objetivo, concentrarse en las cuestiones éticas pertinentes con las que se enfrenten los empleados, puede abarcar situaciones de conflicto de intereses, delitos de oficina o desatención de las responsabilidades del puesto de trabajo dentro del contexto de los requerimientos locales, estatales y federales. En esta última categoría caben actividades tan diversas como la seguridad del empleado, las cuestiones de la igualdad de oportunidades de empleo, las pretensiones de mercadotecnia del producto, la protección ambiental y el acoso sexual.

La capacitación formal de ética, en particular los programas que abarcan la mayoría de los niveles, o todos, dentro de la organización, es también un fenómeno muy reciente para sacar

JÚZGUELO USTED MISMO

LA CAPACITACIÓN ÉTICA NO SIEMPRE GARANTIZA RESULTADOS POSITIVOS

Johnson & Johnson ha sido una compañía de vanguardia en su labor de proveer pautas y capacitación en comportamiento éticamente correcto. Cualquier fuente de negocios incluirá a esta compañía como una de las precursoras de la capacitación ética. Sin embargo, como lo descubrieron los directivos de la empresa, la capacitación ética no siempre resuelve los problemas éticos.

Lo que sucedió fue algo como esto: Un empleado de 3M obtuvo muestras de una nueva cinta de inmovilización de 3M para uso médico en inmovilización de fracturas. Con la esperanza de mejorar sus finanzas personales, el empleado envió por correo estas muestras a cuatro competidores de 3M, incluida Johnson & Johnson. Según 3M, mientras que ninguna de las otras empresas informó haber recibido el material, sólo Johnson & Johnson analizó las muestras y utilizó tecnología propiedad de 3M en su propio producto competidor. El resultado fue que, otra vez según 3M, Johnson & Johnson perjudicó los esfuerzos de 3M por obtener una porción más grande del mercado nacional de 200 millones de dólares para tales productos.

En el inevitable litigio que siguió, un juez de distrito ordenó a Johnson & Johnson pagar a 3M más de 116 millones de dólares por uso indebido de secretos industriales. Lo que en potencia resultaría más costoso es que tal vez Johnson & Johnson tenga que retirar del mercado algunas de sus propias cintas de inmovilización de fracturas. De acuerdo con el expediente del tribunal, la muestra se le envió primero al presidente de la compañía de ortopedia de Johnson & Johnson. Como él no se encontraba presente, la muestra pasó a manos del director de producto, quien la envió al laboratorio para su análisis. El informe de laboratorio resultante se remitió a varios jefes de ortopedia, quienes omitieron dar instrucciones a los químicos de la compañía de que no usaran los resultados en su propio trabajo.

Johnson & Johnson niega felonía alguna en sus actos. La resolución del problema puede durar años. Sea cual fuere el resultado final, ¿pudo haberse evitado el problema de algún modo? ¿Qué debió hacer el funcionario de Johnson & Johnson cuando recibió la información de 3M? Algunos expertos dicen que debió notificar de inmediato a 3M y al FBI; otros dicen que sencillamente actuó como debía. ¿Qué es lo correcto? Juzgue usted.

Fuente: H. S. James, Sr., y J. P. Cohen, "Does Ethics Training Neutralize the Incentives of the Prisoner Dilemma? Evidence from a Classroom Experiment", *Journal of Business Ethics*, marzo de 2004, pp. 53-61; John A. Byrne, "Businesses Are Signing Up for Ethics 101", *Business Week*, 15 de febrero de 1988, pp. 56-57; Judy Nixon, Carolyn Wyley y Judy West, "Beyond Survival: Ethics for the Industrial Manager", *Industrial Management*, mayo y junio de 1991, pp. 15-18; y Barbara Etorre, "James Burke: The Fine Art of Leadership", *Management Review*, octubre de 1996, pp. 13-16.

conclusiones sobre su efectividad. Está claro, sin embargo, que con todo lo efectiva que pueda ser, la capacitación ética no es una panacea. El recuadro "Júzguelo usted mismo" de este capítulo invita al lector a expresar una opinión sobre una cuestión ética que tiene que ver con una gran corporación.

Programas de mentoría

Los programas de mentoría formales representan una técnica de cambio organizacional aún más reciente y de uso menos frecuente que la capacitación ética. Un mentor es una persona instruida, comisionada para brindar apoyo a otros miembros organizacionales, por lo común noveles.[46] Los programas de mentoría ayudan a los individuos en su formación proveyéndoles instrucción específica del puesto de trabajo, difundiendo normas culturales y valores de la organización, echando por tierra mitos organizacionales, e impartiendo en general conocimientos adquiridos a lo largo de años de ser parte de la organización. Las relaciones de mentoría, desde luego, no son nuevas; mentores y "aprendices" existen desde hace tanto tiempo como las organizaciones formales. No obstante, formalizar esas relaciones es un concepto muy nuevo y en su mayor parte inexplorado.

Son varios los beneficios positivos de la organización que se identifican como resultados de los programas de mentoría.[47] Entre ellos están 1) la temprana identificación del talento que de otra suerte pasaría inadvertido, 2) la percepción, por los mentores, de las actitudes y la moral del empleado, y 3) la transmisión de expectativas organizacionales informales (cultura corporativa). Los beneficios organizacionales de la mentoría se agregan en cada nivel de la compañía, incluso la formación de una persona para llegar al puesto más alto.

Sin embargo, hay algunas cosas que se deben tener en cuenta. La relación del mentor con el aprendiz debe ser siempre voluntaria, para ambas partes. Las empresas no deben suponer que todo empleado de largo tiempo que tenga interés en ello sería un buen mentor. Al respecto, debe desanimarse a algunos individuos de asumir este papel, y es buena idea que todos los aspirantes a mentores reciban alguna capacitación o instrucción sobre relaciones eficientes de mentoría.

Por último, en las organizaciones se debe entender que no todo lo transmitido de mentores a aprendices será correcto desde el punto de vista de los hechos ni conveniente en sentido organizacional. No obstante, las potenciales compensaciones, en términos del cambio individual y del organizacional, hacen estos programas dignos de consideración.

Desarrollo de introspección

Tratar con el cambio constante, planeado y no planeado, es un aspecto importante en un creciente número de situaciones de trabajo. Las compañías están aprendiendo que dedicar un tiempo a la reflexión es una actividad invaluable para muchos miembros organizacionales. Las grandes compañías, como Aetna, PepsiCo y AT&T están incorporando diversas formas de capacitación de introspección en sus programas de cambio directivo. Por ejemplo, AT&T dedica más o menos 20 por ciento de su presupuesto anual de capacitación de ejecutivos a cursos que fomentan el desarrollo de la introspección. Ésta implica un examen riguroso de los pensamientos y emociones propios. Algunas empresas, como AT&T, mantienen cursos de capacitación específicos. Otras, como la compañía Patagonia de ropa deportiva, permiten que los empleados tomen "sabáticos", descansos, periódicos para renovarse y recargarse. Sin importar el método, la introspección exitosa tiene varias metas:[48]

1. *Desarrollo de la objetividad.* Para la reflexión con buenos resultados se requiere buscar y procesar con objetividad la información acerca de uno mismo.
2. *Aprendizaje.* El aprendizaje debe ser resultado de la introspección no sólo una vez, sino continuamente. El objetivo es crear un proceso que filtre las experiencias mediante la reflexión para generar mejores decisiones.
3. *Mejoramiento de la confianza en sí mismo.* La reflexión está concebida para que los individuos se sientan cómodos con sus debilidades al igual que con sus fortalezas.
4. *Aumento del sentido de la responsabilidad personal.* La reflexión fomenta la voluntad de mirar lo interno en lugar de proyectar al exterior la culpa de los resultados negativos.
5. *Aumento de la tolerancia de la ambigüedad y la paradoja.* La introspección exitosa debe crear atributos tales que se conviertan en requisitos virtuales para dominar los ambientes organizacionales de hoy en día.
6. *Acciones.* La introspección no significa que tengamos que cambiar, pero debe prepararnos para hacerlo más fácilmente cuando sea lo apropiado.
7. *Lograr el equilibrio en la vida.* Una compensación importante de la buena introspección es que ayuda a sacar las prioridades importantes del conflicto entre las demandas del trabajo y la vida propia fuera del trabajo.
8. *Creatividad e intuición.* La introspección debe abrir el acceso del individuo a las fuerzas creativas, para fomentar la innovación y la toma de decisiones no programadas de alta calidad.
9. *Eliminación del egoísmo.* La meta final es la capacidad de trasponer los intereses egoístas. Esto se traduce en la toma de decisiones centrada en lo mejor para la unidad, en lugar de lo mejor para el ego.

Es necesario estudiar científicamente los programas de introspección que conceden tiempo al examen de uno mismo. En lugar de apoyarse en la noción de sentido común de que el examen de uno mismo parece algo bueno, hay la necesidad muy desatendida de estudiar con rigor este tipo de programas. Si bien sus seguidores son firmes creyentes, faltan estudios evaluativos bien diseñados, y mientras no se disponga de más resultados, este tipo de cambio sólo se intentará ocasionalmente.

Métodos multifacéticos

No todas las intervenciones de cambio organizacional encajan nítidamente en una categoría o método. A veces se usan técnicas de diferentes categorías juntas en un método multifacético de desarrollo. Como ejemplo, una compañía minera de plata combinó el fortalecimiento de equipo (método de activo humano) y un programa de administración por objetivos (APO) (enfoque estructural).[49] El programa se dirigió a mejorar la productividad y la seguridad en la mina.

Otras intervenciones de desarrollo organizacional (DO) se consideran multifacéticas porque su técnica en sí es de base tan amplia que cabe en dos o incluso las tres categorías. En la actualidad, el más popular de esos programas es el de la *administración* o *dirección de calidad total*, o *DCT*. La DCT es una filosofía y un sistema de dirección que, mediante un control de proceso estadístico y procesos de grupo para la solución de problemas, da la mayor prioridad al logro de altas normas de calidad y al mejoramiento continuo. Organizaciones como IBM, Xerox, Ford, Johnson & Johnson y Motorola adoptaron alguna forma de la dirección de calidad total. El programa de Motorola, por ejemplo, se concentra en lograr la "calidad six-sigma" (seis sigma). **Six sigma** (o seis sigma) es una medida estadística que expresa qué tan cerca está un producto de su meta de calidad. Un sigma significa que más o menos 68 por ciento de los productos alcanzó el objetivo de calidad; tres sigma significa que 99.7 por ciento alcanzó el objetivo; y seis sigma quiere decir 99.999997 por ciento perfecto, o sólo 3.4 defectos por millón de partes.

Six sigma (Seis sigma)
Valiosas herramientas y técnicas estadísticas para mejorar la calidad de manufactura, procesos de recursos humanos y otras operaciones dentro de las empresas.

Hay muchas versiones diferentes de la dirección de calidad total (DCT). En operación real, un programa de DCT de una compañía puede parecer muy diferente del de otra; pero a pesar de las grandes diferencias de operación, los componentes principales de la mayoría de los programas de DCT son semejantes. Un investigador describe los componentes claves de la DCT de la siguiente manera.[50]

Meta: La meta de la DCT es establecer la calidad como una prioridad organizacional dominante, vital para la efectividad de largo plazo.

Definición de calidad: La calidad es satisfacer al cliente. Todas las mejoras a la calidad tienen que empezar por entender las necesidades y percepciones del cliente.

Naturaleza del ambiente: La DCT cambia los límites entre la organización y su ambiente. Entidades que antes se consideraban parte del ambiente (proveedores, clientes) ahora se consideran parte de los procesos organizacionales.

Papel de la dirección: El papel de la dirección es crear un sistema que produzca resultados de calidad; los administradores y el sistema son responsables de la calidad deficiente.

Papel de los empleados: Se faculta a los empleados para tomar decisiones y dar los pasos necesarios para mejorar la calidad dentro del sistema proyectado por la administración. Una capacitación adicional imparte las habilidades necesarias para este papel más amplio.

Racionalidad estructural: La organización se reestructura como un conjunto de procesos horizontales que comienzan con los proveedores y terminan con los clientes. Los equipos se organizan en torno a procesos para facilitar la realización de la tarea.

Filosofía dirigida al cambio: Se necesita el cambio, la mejora continua y el aprendizaje. Lo ideal es que todos los miembros de la organización tengan como motivo el mejoramiento constante.

La dirección de la calidad total representa uno de los métodos de más amplio y largo alcance para mejorar la efectividad. Hay muy pocos miembros organizacionales actuales o del futuro cercano a los que no haya afectado o no vaya a afectar de alguna manera la DCT.

Indagación apreciativa

indagación apreciativa (IA)
Método para centrar la atención en oportunidades positivas o potenciales. Planteamiento de preguntas y respuestas con la intención de aprovechar y mejorar el potencial de una organización.

La mayoría de los programas de cambio y desarrollo organizacional comienza cualquier diagnóstico con un énfasis en la identificación de problemas, fallas o deficiencias, como problemas de acoso sexual, costos excesivos o límites de recursos, y no lograr una meta de desempeño establecida. La **indagación apreciativa (IA)** es un método de concentración en oportunidades positivas o potenciales.[51] La IA es la proposición de que las organizaciones e individuos son lo bastante creativos para desarrollar programas, relaciones y comportamientos dirigidos al éxito, el crecimiento personal y la realización; pretende aprovechar lo mejor de la gente, la organización y el ambiente externo; consiste en el arte y la práctica de formular preguntas de sondeo que fortalezcan la capacidad del individuo o la organización para prever, aprovechar al instante, e iniciar el potencial positivo.[52]

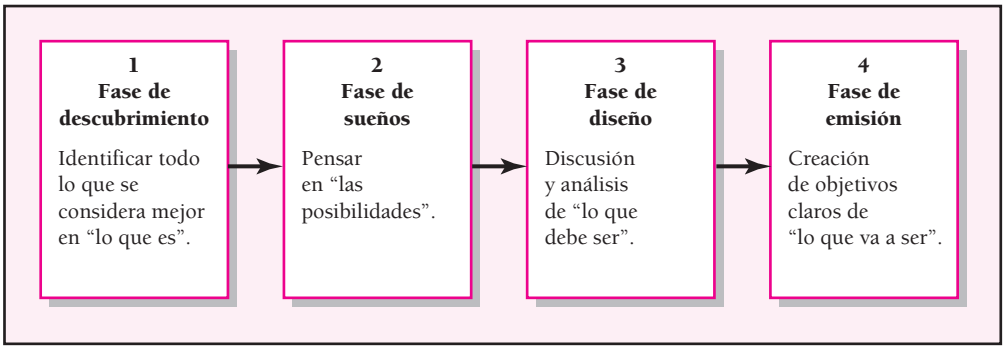

1
Fase de descubrimiento
Identificar todo lo que se considera mejor en "lo que es".
2
Fase de sueños
Pensar en "las posibilidades".
3
Fase de diseño
Discusión y análisis de "lo que debe ser".
4
Fase de emisión
Creación de objetivos claros de "lo que va a ser".

FIGURA 17.4 **Marco 4-D para la indagación apreciativa**

La IA se describe de diversas maneras, entre ellas:

- Metodología que toma la idea de la construcción social de la realidad mediante el uso de la metáfora y la narrativa.
- Método radicalmente afirmativo para el cambio que se aparta por completo de la administración basada en problemas.
- Modelo de una muy necesaria ciencia participativa.

La figura 17.4 delinea lo que se conoce como marco 4-D de indagación apreciativa. El trabajo precursor de refinamiento de este marco lo llevó a cabo la empresa consultora Marge Schiller and Associates en AVON México.[53]

El proceso 4-D comienza con el descubrimiento o apreciación de lo que es "lo mejor" en la situación en examen. Esto puede consistir en lo que a los empleados les gusta de su trabajo, unidad o compañeros. A medida que evoluciona este análisis surge la fase "D" [*dreaming*] siguiente, de sueños. ¿Qué haría ideal el trabajo, la unidad o a los compañeros? Al hablar de los ideales y del valor de estar en una situación ideal, el proceso pasa a la fase "D" [*designing*] tercera, de diseño o intercambio de pensamientos y, con el tiempo, de formular y construir con los demás un modelo colectivo de lo que un escenario ideal de grupo, equipo o trabajo sería en términos de programas, expectativas, papeles, responsabilidades, recompensas y metas.

Una vez que se concibe, analiza, modifica y produce el modelo ideal, el enfoque pasa a la cuarta fase "D" [*delivering*], de emisión. Éste es el momento de establecer un plan, estrategia de ejecución y conjunto de metas para la situación que se examina. En lugar del "ideal", el tema es ahora la situación o escenario real.[54]

Una cuestión clave relativa a la IA y al cambio es que, si se quiere inspirar, poner en movimiento y sostener la motivación, ¿cuál es la mejor forma: concentrarse en los problemas, fallas o deficiencias, o aprovechar las oportunidades para construir sobre los puntos fuertes? La IA está en la posición de inquirir acerca de sucesos, experiencias y modelos culminantes y positivos.

AVON México utilizó la IA para crear oportunidades de aumento del número de mujeres en puestos de alta dirección. Un equipo de empleados y consultores reunió historiales que describían, analizaban y retrataban la igualdad y lealtad de género en AVON México. Estas referencias se usaron como bases de programas de capacitación de dos días para empleados de AVON México, que proyectaran programas y métodos adicionales para lograr la igualdad de género. El proceso de IA de descubrimiento, sueños, diseño y emisión sirvió como el método de cambio que se utilizó en AVON México. Después de aplicar el método de capacitación de IA, la compañía obtuvo el premio Catalyst Award en igualdad de género, y ahora hay más mujeres en puestos titulares en AVON México.[55]

Impedimentos y condiciones adversas

La selección de cualquier método de cambio debe basarse en el diagnóstico del problema, pero se ha de moderar por ciertas condiciones que existen en el momento. Los estudiosos señalan tres fuentes de influencia en el resultado de los programas de cambio directivo que pueden generalizarse para abarcar la gama entera de las intervenciones: clima de liderazgo, organización formal y cultura organizacional.

Clima de liderazgo

clima de liderazgo
Naturaleza del ambiente de trabajo en una organización que resulta del estilo de liderazgo y los procedimientos administrativos de los directivos.

La naturaleza del ambiente de trabajo que resulta del estilo de liderazgo y de las prácticas administrativas de los directivos se denomina **clima de liderazgo**. Puede afectar en gran medida a un programa. Cualquier programa que carezca del apoyo y compromiso de la administración no tiene más que una exigua oportunidad de éxito.[56] Entendemos asimismo que el estilo de liderazgo puede ser en sí el tema del cambio. Por ejemplo, la dirección de calidad total (DCT) trata de mover a los directivos hacia cierto estilo, abierto, de apoyo y centrado en el grupo; pero debemos reconocer que los participantes quizás no puedan adoptar estos estilos si no son compatibles con su propio estilo de dirigir.[57]

Organización formal

organización formal
Estructura, políticas y reglas reconocidas y sancionadas de una unidad o institución.

La **organización formal** es la filosofía y políticas de la alta administración, así como el precedente legal, la estructura de la organización y los sistemas de control. Desde luego, cada una de estas fuentes de impacto puede ser ella misma el foco de una labor de cambio. El detalle importante es que un cambio en uno tiene que ser compatible con los de todos los demás.[58] Tal vez sea posible diseñar organizaciones que no sólo faciliten el cambio, sino que en verdad le den el mejor recibimiento.[59]

Cultura organizacional

cultura organizacional
Sistema de valores, creencias y normas que existe en una organización y la satura. La cultura organizacional alienta o desalienta la efectividad, según la naturaleza de los valores, creencias y normas.

La **cultura organizacional** se refiere al patrón de creencias que resulta de las normas, valores y actividades informales del grupo.[60] El efecto del comportamiento tradicional autorizado por las normas del grupo sin reconocimiento formal se documentó por primera vez en los estudios de Hawthorne. Un cambio propuesto en los métodos de trabajo o en la instalación de un dispositivo automatizado puede ir contra las expectativas y actitudes del grupo de trabajo, y, de ser este el caso, el método seleccionado tiene que prever y manejar la resistencia resultante.[61]

Poner en práctica un método que no considere las restricciones impuestas por las condiciones prevalecientes dentro de la organización actual puede, desde luego, acentuar el problema que desencadenó el proceso. Si la administración emprende el cambio de esta manera, el potencial de problemas posteriores es mayor de lo que por lo común se esperaría. En conjunto, las condiciones predominantes constituyen el clima para el cambio, y pueden ser positivas o negativas.

Instrumentación del método

La puesta en práctica del método tiene dos dimensiones: oportunidad y campo de acción. La *elección de oportunidad* se refiere a la elección del momento apropiado para iniciar la intervención. El *campo de acción* se refiere a la selección de la escala apropiada. La elección del momento oportuno depende de varios factores, en particular, del ciclo operativo de la organización y del trabajo básico que preceda al programa. Sin duda, si un programa es de considerable magnitud, conviene que no compita con las operaciones diarias; de este modo, el cambio bien puede llevarse a efecto durante un periodo poco activo. Por otra parte, si el programa es crucial para la supervivencia de la organización, se impone entonces su aplicación inmediata. El campo de acción del programa depende de la estrategia. El programa se puede llevar a la práctica en toda la organización o por fases, nivel por nivel o departamento por departamento. La estrategia óptima sigue un método de fases, el cual limita el campo de acción pero proporciona retroalimentación para cada instrumentación posterior.

La intervención que por último se elige por lo general no se aplica en gran escala, sino en pequeña escala, en diversas unidades a través de la empresa. Por ejemplo, un programa de administración por objetivos (APO) se puede instrumentar en una unidad o un nivel cada vez. El objetivo es experimentar con la intervención (es decir, probar la validez de la solución diagnosticada). Al paso que la administración aprende de cada instrumentación sucesiva, el programa total se fortalece. Ni siquiera la planeación más detallada puede prever todas las consecuencias de una intervención particular. Así, es necesario experimentar y buscar nueva información que sea útil para el programa.

A medida que los intentos experimentales dan señales positivas de que el programa procede como se planeó, hay un efecto de reforzamiento. Se animará al personal a aceptar el cambio requerido de ellos y a ampliar el campo de acción de su propia labor. La aceptación del cambio se facilita por sus resultados positivos.

Evaluación de la efectividad del programa

Procurar el cambio efectivo representa un gasto de recursos organizacionales a cambio de algún resultado deseado. Los recursos toman la forma de dinero y tiempo cuyo uso presenta opciones. El resultado se da en la forma del incremento de la efectividad organizacional: producción, eficiencia y satisfacción en breve plazo; adaptación y flexibilidad en el plazo intermedio; supervivencia en el largo plazo. De acuerdo con esto, alguna medida previsora ha de tomarse para evaluar el programa en términos de gastos y resultados. Además de proveer la información para evaluar un esfuerzo de cambio organizacional específico, la evaluación provee bibliografía a la que pueden tener acceso otras personas que estén decidiendo emprender o no el desarrollo organizacional (DO). Con regularidad aparecen revisiones de la eficacia relativa de las intervenciones.[62] La fase de evaluación tiene que resolver dos problemas: obtener datos que midan los resultados deseados y determinar la tendencia esperada de la mejora con el tiempo.

La adquisición de la información que mide el resultado que se busca es el problema más fácil de resolver, aunque desde luego no se presta a soluciones cándidas. Como acabamos por entender, el estímulo para el cambio es el deterioro de los criterios de efectividad que la administración rastreó hasta las causas estructurales y de comportamiento. Los criterios pueden hallarse entre muchos indicadores de efectividad, como ganancias, volumen de ventas, ausentismo, rotación, desperdicio o costos. La fuente mayor de retroalimentación de esas variables es el sistema de información de la organización. Sin embargo, si el cambio incluye la expectativa de que hay que mejorar la satisfacción del empleado, las fuentes usuales son limitadas, si no inválidas. Es muy posible que un cambio induzca una producción acrecentada a costa de reducir la satisfacción del empleado. De este modo, si el directivo se fía del supuesto cándido de que la producción y la satisfacción se relacionan en forma directa, se puede juzgar incorrectamente que el cambio es exitoso cuando mejoran el costo y las utilidades.[63]

Para evitar el peligro del exceso de confianza en los datos de producción, el administrador puede generar información a propósito que mida la satisfacción del empleado. Se dispondría de una *benchmark* o marca comparativa para la evaluación si se utilizara una encuesta de actitud en la fase de diagnóstico. Es difícil definir una *mejora aceptable* cuando se evalúan datos de actitud, pues la cuestión de cuánto más positivas deben ser las actitudes de los empleados es muy diferente de la cuestión de cuánto más productivas deben ser. No obstante, para un análisis completo de resultados, las mediciones de actitud se deben combinar con la producción y otras medidas de efectividad.

En sentido práctico, no se puede evaluar la efectividad de un programa si sus objetivos no se establecen antes de su instrumentación. No se puede evaluar un programa para hacer de la organización “un lugar mejor para trabajar” o para desarrollar “todo el potencial de los empleados”. Por otra parte, si durante la fase de diagnóstico se obtienen criterios mensurables que sean indicadores válidos de “lugares mejores para trabajar” y de “todo el potencial de los empleados”, y si se los rastrea después al llevarse a efecto el programa, entonces existen bases para la evaluación. Hay considerable bibliografía que describe métodos de evaluación,

y quienes dirijan programas de cambio deben consultarla para su orientación en evaluación de programas.

Por lo general, un modelo de evaluación debe seguir los seis pasos de la investigación evaluativa:

1. Determinar los objetivos del programa.
2. Describir las actividades para lograr los objetivos.
3. Medir los efectos del programa.
4. Establecer puntos de referencia para comparar los cambios.
5. Controlar factores externos no esenciales, de preferencia por medio de un grupo de control.
6. Detectar consecuencias imprevistas.

La aplicación de estos seis pasos no siempre es posible. Por ejemplo, los administradores no siempre especifican los objetivos en términos precisos, y puede dificultarse la formación de grupos control. No obstante, las dificultades de evaluación no deben desalentar los intentos de evaluar.

Indicador de la administración

PASOS PARA DIRIGIR EL CAMBIO

El administrador que enfrenta la necesidad de planear y aplicar el cambio haría bien en considerar los siguientes puntos:

1. La administración y todos los participantes deben estar en alto y visible grado comprometidos con el esfuerzo.
2. Las personas que van a intervenir necesitan tener información adelantada que les permita saber qué va a ocurrir y por qué van a hacer lo que harán.
3. El esfuerzo o labor (en especial la evaluación y los sistemas de recompensa) se tiene que conectar con otras partes de la organización.
4. Es necesario que los directores dirijan el esfuerzo y que un agente de cambio ayude si se requiere.
5. El esfuerzo debe basarse en buen diagnóstico y tiene que ser congruente con las condiciones de la organización.
6. La administración debe mantenerse comprometida con el esfuerzo en toda la extensión de sus pasos, desde el diagnóstico hasta la instrumentación y la evaluación.
7. La evaluación es esencial y debe consistir en más que preguntarle al personal qué impresión tiene acerca del esfuerzo.
8. El personal tiene que ver con claridad la relación entre el esfuerzo y la misión y metas de la organización.
9. El agente de cambio, si se recurre a él, tiene que ser claramente competente.

¿Qué tan efectivas son las intervenciones de cambio?

La prueba crítica de las intervenciones de cambio alternas es la medida en que ayuden a la efectividad organizacional. Esto sólo se determina por medio de la investigación. Hay una historia muy larga de esta investigación. La práctica actual parece haber trasladado su centro de atención de las intervenciones dirigidas a componentes informales a las dirigidas a componentes formales. En particular, las intervenciones estructurales son el método más difundido que se reporta en la bibliografía.[64] La utilización cada vez mayor de los objetivos de estructura y de puesto de trabajo refleja la creciente importancia de los criterios de producción y eficiencia de la efectividad organizacional, objetivos específicos de tales intervenciones. La prioridad de estos criterios refleja la importancia de las presiones cuantitativas externas que hacen hincapié en la cantidad, la calidad y las mejoras en costo. Las intervenciones estructurales fijan como objetivos estas variables para el cambio, mientras que las intervenciones de activo humano toman como objetivo variables un tanto más nebulosas, pero no por ello menos importantes, como las actitudes, las habilidades para la solución de problemas, motivación, buena disposición y fiabilidad. Es posible asimismo que las intervenciones que tratan de cambiar el comportamiento individual y del grupo poco a poco pierdan aceptación porque es difícil evaluarlas por medio de diseños de investigación evaluativa rigurosa.[65]

Las revisiones de investigación de las labores de registro de cambio concluyen que los enfoques de métodos múltiples obtienen mejores resultados que los de un solo método. Nicholas, por ejemplo, compara los efectos de la capacitación de sensibilidad, fortalecimiento de equipo, enriquecimiento o potenciación del puesto y el rediseño del puesto de trabajo, y llega a la conclusión de que ningún método logra el éxito en todos los casos (una conclusión esperada, por lo que dijimos antes).[66] Sin embargo, ha descubierto también cambios significativos cuando se combinan varios métodos. Una combinación así incluye tres pasos diferenciados que implican todos los niveles de la organización. Estos tres pasos son: 1) todos los empleados participan en la fijación de metas, la toma de decisiones y el rediseño del puesto de trabajo, 2) se desarrolla la co-

laboración del empleado mediante el fortalecimiento de equipo, y 3) se reorganiza la estructura organizacional para acomodar los nuevos niveles de participación y colaboración. La aplicación de estos tres pasos permite avanzar mucho en la búsqueda de algunos argumentos contra métodos específicos. La preocupación directiva que predomina es la transferencia del aprendizaje al ambiente de trabajo.[67] Sólo en estas circunstancias pueden considerarse efectivos los métodos.

Algunas pautas para dirigir el cambio

¿Qué pueden hacer entonces los administradores cuando reconocen la necesidad de cambiar su organización? Si bien no hay garantías absolutas que aseguren el éxito en cada caso, la experiencia acumulada de los participantes en el cambio organizacional ofrece algunas pautas. El recuadro Indicador de la administración identifica los puntos importantes que se deben considerar para un cambio organizacional importante.

El cambio organizacional es una tarea importante que los administradores deben acometer de manera sistemática. El modelo para dirigir el cambio ofrece un proceso sistemático para lograr la efectividad organizacional.

Resumen de aspectos clave

- La necesidad de considerar el cambio organizacional surge de cambios en los ambientes interno y externo de la organización. Los cambios en los subambientes de insumo, producto, tecnológico y científico pueden indicar la necesidad de un programa sistemático de largo plazo para cambiar la estructura, proceso y comportamiento de la organización. Incluso sin cambios ambientales, los procesos y el comportamiento organizacionales pueden volverse ineficaces para la efectividad organizacional.
- El diagnóstico de los problemas presentes y potenciales implica el acopio de información que refleje el nivel de la efectividad organizacional. Hay que reunir y analizar los datos que midan el estado actual de la producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y flexibilidad. El propósito del diagnóstico es rastrear las causas del problema. Además de servir de base para identificar el problema, los datos del diagnóstico establecen también la base para su posterior evaluación.
- Para diagnosticar el problema, los administradores pueden considerar estas cuestiones analíticas.
  1. ¿Cuál es el problema, al distinguirlo de sus síntomas?
  2. ¿Qué hay que cambiar para resolver el problema?
  3. ¿Qué resultados se esperan y cómo se medirán?

  La respuesta directiva a estas preguntas debe enunciarse en términos de criterios que reflejen la efectividad organizacional. Los resultados mensurables, como producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y flexibilidad, tienen que enlazarse con los cambios de habilidades, estructurales, de tarea y tecnológicos, y de recursos humanos necesarios para la identificación del problema.
- Mediante el diagnóstico, la administración asocia el problema con las causas estructurales, de tarea y tecnológicas, y de recursos humanos, y selecciona la intervención apropiada. Si la participación del empleado es inadecuada porque no existen las condiciones previas necesarias, la administración tiene que definir unilateralmente el problema y elegir el método apropiado. Cualesquiera sean las fuentes del problema, la intervención debe proveer principios de aprendizaje.
- El último paso del proceso es la evaluación. La situación ideal sería estructurar el procedimiento en forma de diseño experimental. Es decir, los resultados finales deben definirse en forma operativa, y es preciso hacer mediciones, antes y después, en la organización sometida a cambio y en una segunda organización (el grupo control). Si el campo de acción del programa se limita a una subunidad, una segunda subunidad puede servir de grupo control. Una evaluación no sólo habilita a la administración para que dé cuenta de su uso de recursos, sino también provee retroalimentación. Con base en esta retroalimentación, se pueden hacer correcciones en la fase de instrumentación.

Repaso y preguntas para discusión

1. Analice el marco 4-D para la indagación apreciativa. ¿En qué difiere de un método de diagnóstico tradicional para el cambio organizacional?
2. Explique el concepto de *intervención organizacional* y por qué en cualquier cambio directivo u organizacional en particular se puede pensar en una intervención.
3. ¿Pueden algunos administradores tratar de efectuar una intervención particular, como la dirección de calidad total (DCT), sin diagnosticar primero si la intervención sería apropiada para los problemas de su organización? ¿Qué explicaría este comportamiento?
4. Explique por qué los programas para producir un cambio significativo tienen que recurrir con frecuencia a más de una forma de intervención.
5. Evalúe las cuestiones éticas relacionadas con la contracción de una organización mediante la reducción de su personal para acrecentar su oportunidad de supervivencia como empresa en el largo plazo. ¿Qué otras cuestiones éticas identifica usted en la práctica del cambio organizacional como lo ha entendido hasta ahora?
6. Describa las relaciones entre los pasos del modelo de cambio ilustrado en este capítulo y el proceso de congelamiento, movimiento, recongelamiento. ¿Qué pasos del modelo se relacionan con cuáles elementos del proceso de reaprendizaje?
7. ¿Cómo diseñaría usted un programa de capacitación para que los administradores de una pequeña empresa reconozcan la necesidad de cambiar su forma de dirigir, si su ramo o industria se ha vuelto más competitivo en años recientes?
8. ¿Cómo resisten los empleados al cambio y qué pueden hacer los administradores respecto de la resistencia, ya sea franca o encubierta?
9. Explique las dificultades que esperaría encontrar al obtener información de diagnóstico de miembros de dos grupos que crean que compiten por recursos escasos.
10. Explique por qué los programas de cambio organizacional e individual deben evaluarse y por qué es tan difícil tal evaluación.

Lectura

Lectura 17.1: *Por qué fracasan los esfuerzos de transformación*

Por John P. Kotter

Durante la pasada década observé más de 100 compañías que trataban de rehacerse como competidoras significativamente mejores. Entre éstas había grandes organizaciones (Ford) y empresas pequeñas (Landmark Communications), firmas con sede en Estados Unidos (General Motors) y en otras partes (British Airways), corporaciones abatidas (Eastern Airlines) y otras que ganaban bastante dinero (Bristol-Myers Squibb). Estos esfuerzos tuvieron diferentes nombres: dirección de calidad total (DCT), reingeniería, alcanzar el tamaño adecuado, reestructuración, cambio cultural y rotación, pero en casi cada caso la meta básica fue la misma: hacer cambios fundamentales en la forma de hacer negocios y enfrentar un ambiente de mercado nuevo, más desafiante.

Unos cuantos de estos esfuerzos tuvieron muy buenos resultados, y Otros, completos fracasos. La mayoría quedó en medio, con marcada inclinación hacia el extremo bajo de la escala. Las lecciones que se pueden derivar de esto son interesantes, y es probable que sean relevantes incluso para más organizaciones en el ambiente de negocios cada vez más competitivo del decenio venidero.

La lección más general de los casos más exitosos es que el cambio pasa por una serie de fases que, en total,

Fuente: John P. Kotter, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, marzo y abril de 1995, pp. 59-67.

FIGURA 17.5 **Ocho pasos para transformar su organización**

1. **Establecer el sentido de urgencia**
   - Examinar el mercado y las realidades competitivas
   - Identificar y analizar crisis, crisis potenciales u oportunidades muy importantes
2. **Formar una coalición orientadora poderosa**
   - Armar un grupo con el poder suficiente para dirigir el cambio
   - Animar al grupo a trabajar en conjunto, como equipo
3. **Crear una visión**
   - Crear una visión para dirigir la labor de cambio
   - Desarrollar estrategias para hacer realidad esa visión
4. **Transmitir la visión**
   - Utilizar todo medio posible para transmitir la nueva visión y nuevas estrategias
   - Enseñar nuevos comportamientos con el ejemplo de la coalición orientadora
5. **Facultar a otros para que actúen conforme a la visión**
   - Vencer los obstáculos al cambio
   - Cambiar los sistemas o estructuras que minan gravemente la visión
   - Fomentar la aceptación de riesgos y las ideas, actividades y acciones no tradicionales
6. **Planear y crear victorias de corto plazo**
   - Planear mejoras de desempeño visibles
   - Crear esas mejoras
   - Reconocer y recompensar a los empleados participantes en las mejoras
7. **Consolidar las mejoras y producir aún más cambio**
   - Usar la credibilidad incrementada para cambiar los sistemas, estructuras y políticas que no se ajusten a la visión
   - Contratar, promover y formar a empleados que puedan hacer realidad la visión
   - Revigorizar el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio
8. **Instituir nuevos métodos**
   - Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito corporativo
   - Crear los medios para asegurar la formación del liderazgo y de su sucesión

suelen requerir un tiempo muy prolongado. (Véase la figura 17.5.) Saltarse pasos crea sólo la ilusión de rapidez y nunca produce un resultado satisfactorio. Una segunda lección muy general es que los errores críticos en cualquiera de las fases pueden tener un efecto devastador, que desacelera el impulso y anula los triunfos arduamente conseguidos. Tal vez porque tenemos relativamente poca experiencia en la renovación de organizaciones, incluso las personas más capaces cometen por lo menos un gran error.

Error número 1: No establecer un sentido lo bastante intenso de urgencia

La mayoría de las medidas de cambio exitosa empiezan cuando algunos individuos o grupos empiezan a revisar con rigor la situación competitiva, la posición de mercado, las tendencias tecnológicas y el desempeño financiero de una empresa. Ponen atención en la potencial caída de ingresos cuando expira una patente importante, en la tendencia de cinco años en los márgenes declinantes de un negocio medular, o en un mercado en surgimiento que todo mundo parece pasar por alto. Encuentran maneras de transmitir esta información de manera amplia y notoria, en especial respecto de las crisis actuales, las crisis potenciales o las grandes oportunidades que se presentan en el justo momento. Este paso es esencial porque tan sólo para lograr que arranque un programa de transformación se requiere la cooperación decidida de muchos individuos. Sin motivación, la gente no ayudará y el esfuerzo no irá a ninguna parte.

En comparación con otros pasos del proceso de cambio, la primera fase tal vez se antoje fácil. No lo es. Mucho más de 50 por ciento de las compañías que he observado fracasa en esta primera fase. ¿Por qué? Algunas veces, los ejecutivos subestiman lo difícil que puede ser sacar a la gente de sus zonas de comodidad; otras, sobrestiman burdamente el éxito que tuvieron en medio de la creciente urgencia; y en otras ocasiones carecen de paciencia: “Basta de preliminares, hagámoslo”. En muchos casos, los ejecutivos se paralizan por las posibilidades en contra; les preocupa que los empleados con más antigüedad se pongan a la defensiva, que decaiga la moral, que las cosas se salgan de control, que corran riesgos los negocios de corto plazo, que se desplome la bolsa y que a ellos se les culpe de crear una crisis.

Una administración titular paralizada suele ser producto de tener demasiados directores y no suficientes líderes. La orden de la administración es reducir al mínimo el riesgo y mantener en operación el sistema actual. El cambio, por definición, requiere la creación de un sistema nuevo, el cual a su vez siempre demanda liderazgo. Es característico que la fase uno de un proceso de renovación no vaya a ninguna parte mientras no se promueva o contrate a líderes reales para puestos de trabajo de nivel gerencial.

Las transformaciones suelen comenzar, y comenzar bien, cuando una organización tiene un nuevo director que es un buen líder y que ve la necesidad de un cambio importante. Si el objetivo de la renovación es la compañía entera, el director general es la clave. Si el cambio se necesita en una división, el director general de la división es la clave. Cuando estos individuos no son nuevos líderes, grandes líderes o defensores del cambio, la fase uno puede ser un enorme reto.

Los malos resultados de negocios son a la vez una bendición y una maldición en la primera fase. Del lado positivo, perder dinero capta la atención de la gente, pero también deja menos espacio de maniobra. Con los buenos resultados de negocios ocurre lo opuesto: es mucho más difícil convencer al personal de la necesidad de cambiar, pero hay más recursos para hacer cambios.

Sin embargo, ya sea que el punto de partida sea un desempeño bueno o malo, en la mayoría de los casos de éxito que he atestiguado, un individuo o un grupo facilitan siempre una discusión franca de hechos en potencia desagradables, por ejemplo, acerca de la nueva competencia, la contracción de los márgenes, la reducción de la participación de mercado, las ganancias planas, la falta de crecimiento de los ingresos, u otros indicadores de una posición competitiva declinante. Puesto que parece una tendencia humana casi universal eliminar al portador de malas nuevas, en especial si el director de la organización no es un defensor del cambio, los ejecutivos de estas empresas con frecuencia se apoyan en personas de fuera para que traigan la información no deseada. Los analistas, clientes y consultores de Wall Street pueden ser de la mayor utilidad al respecto. El propósito de toda esta actividad, en palabras de un ex director general de una gran empresa europea, es "hacer que el statu quo parezca más peligroso que lanzarse a lo desconocido".

En unos cuantos de los casos más exitosos, es un grupo el que ha manufacturado una crisis. Un director general armó deliberadamente la mayor pérdida contable en la historia de su compañía, con enormes presiones de Wall Street. Un presidente de división comisionó las primeras encuestas de satisfacción del cliente, a sabiendas de que los resultados serían terribles. Luego hizo públicos estos resultados. De manera superficial, tales movimientos parecen indebidamente arriesgados. Pero también hay el riesgo de jugar demasiado a la segura: cuando no se impulsa lo suficiente el grado de urgencia, el proceso de transformación no puede llegar a buen resultado y se arriesga el futuro de largo plazo de la organización.

¿Cuándo es un grado de urgencia lo bastante alto? Por lo visto, la respuesta es cuando alrededor de 75 por ciento de la administración de una compañía está honestamente convencida de que es por completo inaceptable seguir con los negocios de la manera usual. Cualquier cosa menos que esto puede producir graves problemas más adelante.

Error número 2: No crear una coalición orientadora lo suficientemente poderosa

Los programas de renovación importantes a menudo empiezan con sólo una o dos personas. En casos de medidas de transformación exitosas, la coalición de liderazgo crece con el tiempo. Pero si no se logra un mínimo de masa desde temprana etapa de la labor, no ocurre cosa de gran valor.

Se dice a menudo que el cambio grande es imposible a menos que el director de la organización sea un apoyador activo. Lo que digo va mucho más allá de eso. En las transformaciones exitosas, el presidente del consejo de administración, o presidente de la empresa, o director general de la división, más otras 5, 15 o 50 personas, se reúnen y elaboran un compromiso compartido de desempeño excelente por medio de la renovación. En mi experiencia, este grupo nunca incluye a todos los ejecutivos más veteranos de la compañía porque algunas personas simplemente no admiten la idea, al menos no al principio. Pero en la mayoría de los casos de buen resultado, la coalición es siempre bastante poderosa en términos de títulos, información y pericia, reputaciones y relaciones.

Tanto en las organizaciones pequeñas como en las grandes, un equipo orientador exitoso puede constar de sólo tres a cinco personas durante el primer año de una labor de renovación. Pero en las grandes empresas, la coalición necesita crecer de 20 a 50 antes de que se pueda hacer gran progreso en la fase tres y más allá de ésta. Los directivos veteranos siempre forman el núcleo del grupo. Pero a veces hay miembros del consejo directivo, un representante de un cliente clave, o incluso un líder sindical poderoso.

Debido a que la coalición orientadora incluye a miembros que no son parte de la administración titular, por definición tiende a operar por fuera de la jerarquía normal. Esto puede ser difícil de manejar, pero es a todas luces necesario. Si la jerarquía existente estuviera trabajando bien no habría necesidad de una transformación mayor. Pero como el sistema actual ya no funciona, la reforma exige en general actividad por fuera de los límites, expectativas y protocolo formales.

Un alto sentido de urgencia dentro de los rangos directivos ayuda enormemente a unir una coalición orien-

tadora, pero por lo general se requiere más. Alguien tiene que juntar a estas personas, ayudarlas a hacer una evaluación compartida de los problemas y oportunidades de su compañía, y a crear un mínimo nivel de fiabilidad y comunicación. Los retiros de dos o tres días a algún lugar fuera de la sede son un medio aceptado para realizar esta tarea. He visto a muchos grupos de 5 a 35 ejecutivos asistir a una serie de estos retiros por un periodo de meses.

Las compañías que fracasan en la fase dos por lo común subestiman las dificultades de producir el cambio y, con esto, la importancia de una coalición orientadora poderosa. A veces no tienen historia de trabajo de equipo en la cima y por lo mismo valoran menos de lo debido la importancia de este tipo de coalición. En ocasiones esperan que al equipo lo dirija un ejecutivo asesor de recursos humanos, de calidad o de planeación estratégica, en lugar de un director de línea clave. No importa qué tan capaz o dedicado sea el director asesor, los grupos sin un liderazgo de línea fuerte nunca alcanzan el poder que se requiere.

Los esfuerzos que no cuentan con una coalición orientadora lo bastante poderosa pueden hacer progresos patentes por un tiempo, pero tarde o temprano la oposición se reúne y detiene el cambio.

Error número 3: Falta de visión

En todo esfuerzo de transformación exitoso que he visto, la coalición orientadora da forma a un cuadro del futuro relativamente fácil de transmitir y que atrae a clientes, accionistas y empleados. Una visión va siempre más allá de los números que aparecen en los planes a cinco años. Una visión dice algo que aclara la dirección que una organización necesita tomar. En ocasiones el primer borrador lo produce en su mayor parte un solo individuo. Suele ser un poco confuso, al menos en su comienzo. Pero después de que la coalición trabaja en ello tres, cinco o incluso doce meses, algo mucho mejor surge de su pensamiento analítico y de un poco de ensueño. Con el tiempo, se desarrolla también una estrategia para lograr esa visión.

En una compañía europea de tamaño mediano, el primer repaso de una visión contenía dos tercios de las ideas básicas que llegarían al producto definitivo. El concepto de alcance global estaba en la versión inicial desde el principio, lo mismo que la idea de llegar a la preeminencia en ciertos negocios. Pero una idea central en la versión final, salirse de las actividades de bajo valor agregado, no llegó sino después de una serie de discusiones a lo largo de un periodo de varios meses.

Sin una visión sensata, un esfuerzo de transformación se puede disolver con facilidad en una lista de proyectos confusos e incompatibles que pueden llevar a la organización en dirección errada o a ninguna parte en absoluto. Sin una visión correcta, el proyecto de reingeniería en el departamento de contabilidad, la nueva apreciación de desempeño de 360 grados del departamento de recursos humanos y el programa de calidad de la planta o el proyecto de cambio cultural en la fuerza de ventas no agregarán cosa alguna en sentido significativo.

En las transformaciones fallidas, a menudo se hallan multitud de planes y directivas y programas; pero no se encuentra visión. En un caso, una compañía produjo cuatro gruesas libretas de notas en las que describía su esfuerzo o labor de cambio. Con abrumador detalle, en las libretas se enunciaban procedimientos, metas, métodos y límites de tiempo; pero en ningún lado había una declaración clara de adónde se iba con todo esto. No era de sorprender que la mayoría de los empleados con los que hablé estuvieran confusos o rechazaran esto. Las grandes y gruesas libretas no los convocaban a reunirse ni les inspiraban el cambio; de hecho, tal vez surtían el efecto opuesto.

En unos cuantos de los casos menos exitosos que vi, la administración tenía sentido de la dirección, pero era demasiado complicada o borrosa para ser útil. En fecha reciente, le pedí a un ejecutivo de una compañía de tamaño mediano que describiera su visión y recibí a cambio una conferencia de 30 minutos apenas comprensible. Los elementos básicos de una visión correcta estaban sepultados en su respuesta, y sepultados profundamente.

He aquí una útil regla práctica: Si no puede usted transmitirle la visión a alguien en cinco minutos o menos y obtener una reacción que signifique que la entiende y que le interesa, aún no supera esta fase del proceso de transformación.

Error número 4: Transmitir deficientemente la visión por un factor de diez

He visto tres patrones respecto de la comunicación, todos muy comunes. En el primero, un grupo desarrolla en realidad una muy buena visión de transformación y luego la transmite en una junta singular o con un comunicado también singular. Tras usar alrededor de .0001 por ciento de la comunicación anual interna de la compañía, el grupo se asombra de que poca gente parezca entender el nuevo método. En el segundo patrón, el directivo de la organización pasa una considerable cantidad de tiempo dando discursos a grupos de empleados, pero la mayoría del personal sigue sin captarlos (lo que no sorprende, pues la visión sólo capta .0005 por ciento de la comunicación anual). En el tercer patrón, se hace mucho más esfuerzo en boletines y discursos, pero algunos ejecutivos veteranos muy visibles todavía se comportan en formas contrarias a la tesis de la visión. El resultado es que aumenta la actitud sarcástica entre el grueso del personal, mientras que la creencia en lo que se comunica va a la baja.

La transformación es imposible a menos que cientos o miles de personas estén dispuestas a ayudar, con frecuencia

al punto de hacer sacrificios por corto plazo. Los empleados no harán sacrificios, aun cuando estén descontentos con el *statu quo*, a menos que crean que es posible un cambio útil. Sin comunicación creíble, y en gran cantidad, nunca se captura el corazón y la mente del personal.

Esta cuarta fase es en particular desafiante si los sacrificios de corto plazo implican pérdidas de puestos de trabajo. Es difícil ganar comprensión y apoyo cuando la contracción es parte de la visión. Por esta razón, las visiones exitosas suelen presentar nuevas posibilidades de crecimiento y el compromiso de tratar con justicia a cualquier empleado cesado o suspendido temporalmente.

Los ejecutivos que se comunican bien incorporan mensajes en sus actividades hora tras hora. En una discusión de rutina sobre un problema de negocios, hablan de cómo las soluciones propuestas encajan o no en el gran cuadro. En una apreciación regular de desempeño, hablan de cómo el comportamiento del empleado ayuda o debilita a la visión. En un examen del desempeño trimestral de una división, hablan no sólo de los números, sino también de cómo los ejecutivos de la división contribuyen a la transformación. En una encuesta de preguntas y respuestas a empleados en una instalación de la empresa, ellos atan sus respuestas de nuevo a las metas de renovación.

En esfuerzos de transformación más exitosos, los ejecutivos utilizan todos los canales de comunicación para difundir la visión. Convierten los tediosos y no leídos boletines de la compañía en vivaces artículos sobre la visión. Tornan las rituales y aburridas juntas trimestrales de la dirección en emocionantes discusiones de la transformación. Desechan mucha educación genérica de la compañía y la reemplazan con cursos que atienden a los problemas de negocios y a la nueva visión. El principio orientador es sencillo: hay que usar todo canal posible, en especial los que se desperdician con información no esencial.

Algo quizás aún más importante es que la mayoría de los ejecutivos que he conocido en casos de éxito de cambio mayor aprenden a "andar lo hablado", es decir, a cumplir lo que se predica. Tratan de manera consciente en convertirse en símbolos vivientes de la nueva cultura corporativa. Esto no suele ser fácil. Un director de planta de 60 años de edad que ha invertido poco y precioso tiempo, durante 40 años, en pensar en los clientes, no se comportará de pronto en forma orientada al cliente. No obstante, he atestiguado precisamente ese cambio personal, y en grande. En ese caso, un alto nivel de urgencia ayudó a ello. También contribuyó el hecho de que el hombre fuera parte de la coalición orientadora y del equipo de creación de visión. Lo propio hizo toda la comunicación, la cual persistió en recordarle el comportamiento deseado, y toda la retroalimentación de sus colegas jerárquicos y subordinados, la cual le ayudó a ver cuándo dejaba de tener tal comportamiento.

La comunicación se da en palabras y hechos, y estos últimos son a menudo la forma más poderosa. Nada socava más el cambio que el comportamiento de individuos importantes incongruente con sus palabras.

Error número 5: No quitar los obstáculos que se oponen a la nueva visión

Las transformaciones exitosas empiezan por abarcar a gran cantidad de gente a medida que el proceso avanza. Los empleados se atreven a intentar nuevos métodos, a poner en práctica nuevas ideas y a aportar liderazgo. La única limitación es que las acciones tienen que encajar dentro de los amplios parámetros de la visión general. Cuanto más personal participe, mejor será el resultado.

En cierta medida, una coalición orientadora faculta a otros para que emprendan la acción por la sencilla vía de comunicar bien el nuevo rumbo que se sigue. Sin embargo, la comunicación nunca es suficiente por sí sola. La renovación requiere también la eliminación de obstáculos. Con gran frecuencia, el empleado entiende la nueva visión y quiere que se realice; pero hay un gran obstáculo en su mente, y el reto es convencer al individuo de que no existe obstáculo externo. Con todo, en la mayoría de los casos, los bloqueos son muy reales.

En ocasiones el obstáculo es la estructura organizacional: las categorías estrechas de puestos de trabajo debilitan severamente la labor de aumentar la efectividad o dificultan mucho aun pensar en los clientes. Los sistemas de compensación o de apreciación de desempeño provocan a veces que el personal elija entre la nueva visión y su propio interés. Acaso lo peor de todo sean los jefes que se rehúsan a cambiar y presentan demandas incongruentes con el esfuerzo conjunto.

Una empresa comenzó su proceso de transformación con mucha publicidad e hizo en realidad un buen progreso a través de la cuarta fase. Entonces la labor de cambio se detuvo porque al funcionario a cargo de la división más grande de la compañía se le permitió debilitar la mayoría de las nuevas iniciativas. Él fingía estar de acuerdo con el proceso, pero no cambiaba de comportamiento ni animaba a sus directores a hacerlo. No premiaba las ideas fuera de lo convencional que la nueva visión pedía. Permitía que los sistemas de recursos humanos permanecieran intactos aunque a todas luces fuesen incongruentes con los nuevos ideales. Creo que los motivos del funcionario eran intrincados. Hasta cierto punto, él no creía que la empresa necesitara un cambio mayor, y en alguna medida se sentía personalmente amenazado por todo el cambio, y en igual grado temía ser incapaz de producir tanto el cambio como las utilidades de operación esperadas. Con todo, pese a que los demás funcionarios respaldaban el esfuerzo renovador, no hacían virtualmente cosa alguna para remover el obstáculo. De nuevo, las razones era complicadas. La firma no tenía historia de enfrentamiento de

problemas como ése. Algunos temían al funcionario. Al director general le preocupaba perder a un ejecutivo de talento. El resultado neto era desastroso. Los directores de más bajo nivel concluían que la administración titular les había mentido sobre su cometido de renovación, y con ello aumentaba el escepticismo y se venía por tierra el esfuerzo entero.

En la primera mitad de una transformación, ninguna organización tiene el impulso, el poder o el tiempo para deshacerse de todos los obstáculos. Sin embargo, hay que enfrentar los obstáculos grandes y eliminarlos. Si el impedimento es una persona, es importante tratarla con justicia y de manera congruente con la nueva visión; pero la acción es esencial para dar poder a los demás y para mantener la credibilidad del esfuerzo de cambio en su conjunto.

Error número 6: No planear sistemáticamente ni crear victorias de corto plazo

La transformación real toma tiempo, y un esfuerzo de renovación corre el riesgo de perder impulso si no hay metas de corto plazo que alcanzar y celebrar. La mayoría de las personas no andará todo el camino a menos que vea pruebas convincentes en 12 a 24 meses de que el viaje rinde frutos. Sin victorias de corto plazo, muchas personas abandonan la idea o se unen activamente a las filas de quienes se resisten al cambio.

En uno a dos años de estar dentro de la labor exitosa de transformación usted descubrirá que la calidad empieza a subir en ciertos índices o que se detiene la caída del ingreso neto. Descubre algunas presentaciones exitosas de nuevos productos o un cambio ascendente en la participación de mercado. Se topa con una mejora impresionante en la productividad o una puntuación estadísticamente más alta en satisfacción del cliente. Sin embargo, sea cual fuere el caso, la victoria es inequívoca. El resultado no es sólo un llamado a la razón que puedan desechar quienes se oponen al cambio.

Crear victorias de corto plazo no es lo mismo que esperarlas. Lo segundo es pasivo, lo primero activo. En una transformación exitosa, los administradores buscan activamente formas de lograr mejoras claras de desempeño, de alcanzar objetivos y de recompensar al personal participante con reconocimiento, promociones e incluso dinero. En un caso, la coalición orientadora de una compañía manufacturera estadounidense realizó una muy visible y exitosa introducción de un nuevo producto unos 20 meses después del comienzo de su esfuerzo de renovación. El nuevo producto se eligió a unos seis meses de empezado el esfuerzo porque satisfacía varios criterios: se lo podía diseñar y lanzar en un lapso relativamente corto; lo podía manejar un pequeño equipo de personas que sentían devoción por la nueva visión; tenía potencial ascendente; y el equipo de desarrollo de nuevo producto podía operar por fuera de la estructura departamental establecida sin problemas prácticos. Poco se dejaba al azar, y la victoria propulsó la credibilidad del proceso de renovación.

Los administradores se quejan con frecuencia de que se les fuerza a producir victorias de corto plazo, pero he descubierto que la presión puede ser un elemento útil en un esfuerzo de cambio. Cuando le queda claro al personal que el cambio mayor tardará largo tiempo, los niveles de urgencia pueden decaer. Los compromisos de producir victorias de corto plazo contribuyen a mantener alto el nivel de urgencia y obligan al pensamiento analítico detallado que puede aclarar o corregir las visiones.

Error número 7: Cantar victoria demasiado pronto

Al cabo de unos cuantos años de trabajo duro, los administradores pueden sentirse tentados de declarar victoria ante la primera mejora clara de desempeño. Si bien es bueno celebrar una victoria, declarar la guerra ganada puede ser catastrófico. Mientras los cambios penetran a fondo en la cultura de una compañía, proceso que puede tardar de cinco a diez años, los nuevos métodos son frágiles y susceptibles de retroceso.

En el pasado reciente he visto una docena de esfuerzos de cambio que operaban con el tema de la reingeniería. En todos los casos, salvo dos, se declaró la victoria y se pagó y agradeció a los costosos consultores cuando quedó completo el primer proyecto, al cabo de dos o tres años. En dos años más, los cambios útiles que se introdujeron desaparecieron poco a poco. En dos de los diez casos es difícil encontrar hoy rastro alguno del trabajo de reingeniería.

En el curso de los últimos 20 años he visto lo mismo con enormes proyectos de calidad, esfuerzos de desarrollo organizacional y más cosas. De modo característico, los problemas empiezan a temprana etapa del proceso: el nivel de urgencia no es lo bastante alto, la coalición orientadora no es lo bastante poderosa y la visión no es lo bastante clara. Pero es la prematura celebración de la victoria lo que mata el impulso. Y luego las poderosas fuerzas asociadas con la tradición toman el control.

De modo irónico, es a menudo una combinación de iniciadores del cambio y de los que se resisten al mismo lo que crea la celebración prematura de la victoria. En su entusiasmo con una señal clara de progreso, los iniciadores pierden la cabeza y se van a los extremos. Luego se les unen los de la resistencia, que son rápidos para detectar la menor oportunidad de detener el cambio. Después de la celebración, los de la resistencia apuntan a la victoria como una señal de que se ganó la guerra y de que se debe enviar a las tropas de vuelta a casa. Las fatigadas huestes se dejan convencer de que ganaron. Una vez en casa, los soldados de a pie toman con renuencia el cometido de tre-

par de nuevo a sus barcos. Al poco tiempo, el cambio llega a una detención, y la tradición penetra y trepa de vuelta.

En lugar de declarar la victoria, los líderes de los esfuerzos exitosos se sirven de la credibilidad permitida por las victorias de corto plazo para acometer problemas mayores aún. Van en pos de sistemas y estructuras que no son congruentes con la visión de transformación y a los que no se ha hecho frente antes; prestan gran atención a asuntos como a quién se promueve, a quién se contrata y a cómo se desarrolla al personal. Incluyen nuevos proyectos de reingeniería que son mayores aún en campo de acción que los iniciales. De hecho, en una de las transformaciones más exitosas que haya visto, cuantificamos la cantidad del cambio que tuvo lugar cada año durante un periodo de siete años. En una escala de uno (baja) a diez (alta), el año uno obtuvo una calificación de dos, el año dos un cuatro, el año tres un tres, el año cuatro un siete, el año cinco un ocho, el año seis un cuatro y el año siete un dos. La cima estuvo en el año cinco, 36 meses completos a partir del primer conjunto completo de victorias visibles.

Error número 8: No anclar los cambios en la cultura de la corporación

En última instancia, el cambio se afianza cuando se convierte en "la forma en que hacemos aquí las cosas", cuando fluye por el torrente sanguíneo del cuerpo corporativo. En tanto los nuevos comportamientos no arraiguen en las normas sociales y valores compartidos son susceptibles de degradarse al cesar la presión para el cambio.

Hay dos factores en particular importantes para instituir el cambio en la cultura corporativa. El primero es un intento consciente de mostrarle al personal cómo los nuevos métodos, comportamientos y actitudes contribuyeron a mejorar el desempeño. Cuando se deja al personal librado a sus propios recursos para hacer las conexiones de ideas, a veces crean asociaciones muy imprecisas. Por ejemplo, como los resultados mejoraron mientras el carismático Harry era el jefe, el personal asocia su estilo mayormente idiosincrásico con esos resultados en lugar de ver cómo su propio servicio al cliente y productividad mejorados fueron las causas básicas. Para que la gente vea las conexiones apropiadas se requiere comunicación. En efecto, una compañía fue incansable, y esto le retribuyó enormemente. Se invertía tiempo en toda junta directiva importante para analizar por qué el desempeño iba en aumento. En el periódico de la empresa se publicaba un artículo tras otro en los que se mostraba cómo los cambios impulsaron las ganancias.

El segundo factor es dedicar el tiempo suficiente para asegurar que la siguiente generación de la alta administración encarne en verdad el nuevo método. Si los requerimientos para la promoción no cambian, la renovación rara vez dura. Una mala decisión de sucesión en la cumbre de una organización puede minar una década de arduo trabajo. Las malas decisiones de sucesión son posibles cuando las juntas de directores no son parte integral del esfuerzo de renovación. En tres ejemplos, por lo menos, que he visto, el defensor del cambio era el ejecutivo a punto de retiro, y aunque su sucesor no se inclinara por la resistencia, tampoco era un defensor del cambio. Como las juntas o consejos administrativos no entendían las transformaciones en detalle alguno, no podían darse cuenta de que sus elecciones no eran adecuadas. El ejecutivo en vías de retirarse trató infructuosamente en un caso de recomendar a su junta un candidato menos veterano que personificara mejor la transformación. En los otros dos casos, los directores generales no se opusieron a las decisiones de la junta porque les pareció que sus sucesores no podrían deshacer la transformación. Estaban equivocados. Al cabo de dos años, los signos de renovación empezaron a desaparecer en ambas compañías.

Hay todavía más errores que la gente comete, pero estos ocho son los grandes. Comprendo que en un artículo breve todo parece demasiado simple. En realidad, incluso los esfuerzos de cambio exitosos son confusos y llenos de sorpresas. Pero así como se necesita una visión relativamente simple para guiar al personal hacia un cambio mayor, una visión del proceso de cambio puede reducir el porcentaje de error. Y un menor número de errores puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Ejercicio

Ejercicio 17.1: *Desarrollo de la organización en J. P. Hunt*

Objetivo

Experimentar con una técnica de desarrollo organizacional (DO), en este caso, una retroalimentación de encuesta, para diagnosticar puntos fuertes y débiles, y trazar y ejecutar un plan de acción.

Comienzo del ejercicio

Prepare de cuatro a ocho miembros para el ejercicio de una hora. Los grupos deben estar separados, y a los miembros se les pedirá que conversen sólo con miembros de su propio grupo. Cada persona debe leer lo siguiente:

Las tiendas departamentales J. P. Hunt componen un gran conjunto de comercialización al menudeo en Boston. La compañía vende toda una gama de artículos (aparatos electrodomésticos, artículos de vestir, mobiliario, etc.) y tiene una gran tienda en el centro de la ciudad más ocho sucursales en diversas áreas suburbanas.

De modo similar a lo que ocurre en la mayoría de las tiendas similares del área, la rotación de empleados es alta (por ejemplo, de 40 a 45 por ciento al año). En el departamento de crédito y cuentas por cobrar, que se encuentra en la tienda del centro de la ciudad, la rotación es en particular alta en los niveles de supervisor y subordinados, que llegan a 75 por ciento al año. El departamento emplea alrededor de 150 personas, 70 por ciento de las cuales son mujeres.

Debido a los altos costos de contratación y capacitación que genera la alta rotación, la dirección del departamento inició un programa de análisis y reducción de la rotación. Como primer paso, se contrató a una empresa local de consultoría en administración para que llevara a cabo una encuesta de empleados del departamento. La empresa consultora, sirviéndose sobre todo de cuestionarios, reunió datos de más de 95 por ciento de los empleados del departamento. Los resultados se muestran en la figura 17.6, por nivel organizacional, junto con las normas del ramo o industria obtenidas por la compañía consultora en organizaciones comparables.

Procedimiento

1. Cada miembro del grupo debe analizar individualmente los datos de la tabla e identificar y diagnosticar las áreas de puntos fuertes y problemas del departamento.
2. En grupo, los miembros deben repetir el paso 1. Además, se deben hacer sugerencias para resolver los problemas y elaborar un plan de acción para la retroalimentación al departamento.

FIGURA 17.6 **Resultados de la encuesta para la tienda departamental J. P. Hunt: Departamento de Crédito y Cuentas por Cobrar**

	Resultados de la encuesta*			Normas de la industria*		
Variable	**Directores**	**Supervisores**	**No supervisores**	**Directores**	**Supervisores**	**No supervisores**
Satisfacción y recompensas						
Paga	3.30	1.73	2.48	3.31	2.97	2.89
Supervisión	3.70	2.42	3.05	3.64	3.58	3.21
Promoción	3.40	2.28	2.76	3.38	3.25	3.23
Compañeros de trabajo	3.92	3.90	3.72	3.95	3.76	3.43
Trabajo	3.98	2.81	3.15	3.93	3.68	3.52
Recompensas, de desempeño a intrínsecas	4.07	3.15	3.20	4.15	3.85	3.81
Recompensas, de desempeño a extrínsecas	3.67	2.71	2.70	3.87	3.81	3.76
Comportamiento de supervisor						
Iniciación de estructura	3.42	3.97	3.90	3.40	3.51	3.48
Consideración	3.63	3.09	3.18	3.77	3.72	3.68
Recompensas positivas	3.99	2.93	3.02	4.24	3.95	3.91
Recompensas punitivas	3.01	3.61	3.50	2.81	2.91	3.08
Características del puesto de trabajo						
Autonomía	4.13	4.22	3.80	4.20	4.00	3.87
Retroalimentación	3.88	3.81	3.68	3.87	3.70	3.70
Variedad	3.67	3.35	3.22	3.62	3.21	2.62
Desafío	4.13	4.03	3.03	4.10	3.64	3.58
Prácticas organizacionales						
Ambigüedad del papel	2.70	2.91	3.34	2.60	2.40	2.20
Conflicto del papel	2.87	3.69	2.94	2.83	3.12	3.02
Presión del puesto de trabajo	3.14	4.04	3.23	2.66	2.68	2.72
Proceso de evaluación de desempeño	3.77	3.35	3.19	3.92	3.70	3.62
Cooperación del trabajador	3.67	3.94	3.87	3.65	3.62	3.35
Planeación del flujo de trabajo	3.88	2.62	2.95	4.20	3.80	3.76

*Los valores se califican de 1, muy bajo, a 5, muy alto.

Caso

Caso 17.1: *Instrumentación de la dirección de calidad total (DCT) en Thiokol Corporation*

Antecedentes

La división Huntsville Division de Thiokol Corporation se compone de aproximadamente 700 empleados y se ubica en el norte de Alabama desde 1949. Ahora ocupa 256 edificios que totalizan más de 92 900 metros cuadrados de espacio techado de investigación, ingeniería y producción. Los productos son sistemas de propulsión de motores a reacción sobre todo de tamaños pequeño a mediano para usos tácticos y espaciales, entre los que se cuentan los misiles Patriot, Maverick, HELLFIRE, Sidewinder, TOW, MK 70, Castor y otros. La División Huntsville es parte de Thiokol Corporation, una compañía con sede en Utah y valor de más de 1 000 millones de dólares, con ocho divisiones operativas y 11 500 empleados.

Puesta en marcha

Thiokol/Huntsville Division (THD) se empeñó formalmen un proceso de dirección de calidad total. La definición operante de calidad total que se concibió para su aplicación en toda la unidad de negocios es la siguiente: *Hacer las cosas debidas como es debido, la primera y todas las veces, de manera que se mejore continuamente, concentrándose en la satisfacción del cliente*. Como parte de un taller ejecutivo de calidad total fuera de sede, esta definición sirvió de base para redactar la siguiente declaración de visión, la cual proporcionaría la dirección para otras decisiones y prácticas de negocios: *Ser un líder reconocido en nuestra industria, trabajando con orgullo, integridad y labor de equipo para proveer productos y servicios de calidad y valor sin igual para nuestros clientes*.

Parte del reto para el equipo ejecutivo era "practicar lo que se predica" y demostrar a los empleados que nuestro proceso de calidad total y mejora continua (CT/MC) no era sólo un programa más. Habíamos tenido ya muchos, como "dirección de valor" y "cero defectos" en los años sesenta, "pensamiento de calidad" y "eliminación de causa del error" en los años setenta, y "círculos de calidad" y "equipos de productividad" en los ochenta.

Una de las maneras formales de asegurar que nuestro proceso de CT/MC en verdad no era sólo otro programa consistía en establecer medidas de éxito. Sin embargo, para definir el éxito resultó obvio desde muy temprano que el personal ejecutivo debía tener aportación de la población de empleados. Se generó una encuesta de actitud y opinión con el Excellence Audit Kit (maletín de herramientas de auditoría de excelencia) de Tom Peters, basado en su libro, *Thriving on Chaos*.

La auditoría se llevó a cabo con la aportación de un equipo de 10 empleados, que representó un corte transversal de la población, y luego se administró al total de los 1 000 empleados en pequeños grupos y en tiempo de la compañía. La encuesta contenía más o menos 50 áreas de prácticas o filosofías de negocios, y en ella se plantearon a cada uno preguntas como: ¿Qué tanto somos así, como esto? ¿Qué importancia tiene ser así? Se usó una escala de calificación numérica, y con los datos determinábamos las áreas que se consideraban muy importantes, pero en las que no lo estábamos haciendo tan bien como se requería. Además, una sección de la encuesta incluía preguntas tradicionales de "clima" de recursos humanos acerca de cómo se sentían los empleados en sus propios puestos de trabajo. En la figura 17.7 se resume esa parte de la encuesta y sus resultados.

En una escala de calificación de 1 a 5 consideramos aceptable la de 4. Aunque muchas áreas resultaron con necesidades de mejorar, nos alentó que básicamente a los empleados les parecía que THD era "un buen lugar para trabajar". Los datos de las diversas partes de la encuesta se resumieron y compartieron con los empleados a través de los boletines de la compañía y en los talleres de CT/MC (calidad total y mejora continua).

Hay que añadir que se proporcionaron planes de acción inicial para las áreas que necesitaban mejora. En esta forma pudimos dar prioridad y difusión a los primeros objetivos de mejora dentro de la unidad de negocios. La difusión también puso a prueba nuestro compromiso de dirección, toda vez que estábamos poniendo por escrito la mayor parte de lo que intentábamos hacer y de cómo intentábamos hacerlo. Si no "practicábamos lo predicado", si no hacíamos lo que proponíamos, la "nueva forma" no tendría credibilidad.

Levantamiento de la estructura

Se estableció un Consejo Conductor Ejecutivo de Calidad Total y Mejora Continua presidido por el vicepresidente y director de división y con todos los reportes directos de éste. Este grupo se reúne regularmente para discutir cuestiones relativas al proceso de mejora en un foro aparte de otros asuntos de negocios rutinarios. El comité conductor

Fuente: M. P. Charness, director de TQM, Thiokol Corporation, Huntsville Division, Huntsville, Alabama. (Caso presentado en el congreso ASOC Quality Congress, de 1992, en Nashville, Tennessee.) Reproducido con autorización de Michael P. Charness.

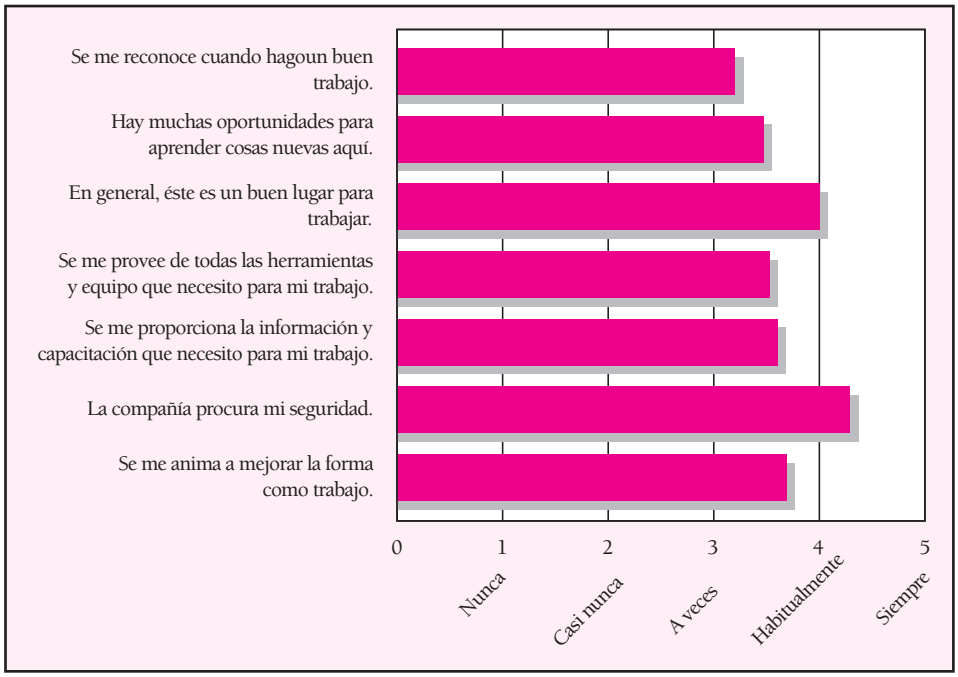

Se me reconoce cuando hagoun buen trabajo.
Hay muchas oportunidades para aprender cosas nuevas aquí.
En general, éste es un buen lugar para trabajar.
Se me provee de todas las herramientas y equipo que necesito para mi trabajo.
Se me proporciona la información y capacitación que necesito para mi trabajo.
La compañía procura mi seguridad.
Se me anima a mejorar la forma como trabajo.
0
1
2
3
4
5
Nunca
Casi nunca
A veces
Habitualmente
Siempre

FIGURA 17.7 **Algunos resultados de la encuesta de empleados**

provee designación de prioridades, orientación, inspección, patrocinio y liderazgo para los equipos de mejora y otros elementos del proceso.

Para asegurar que el proceso de CT/MC (calidad total y mejora continua) fuera congruente con la administración comercial, se añadió una sección de calidad total al plan de negocios estratégicos de cinco años. En este plan, que se actualiza anualmente, se plantea la estrategia de CT/MC, se establecen los objetivos y el tiempo, y se fijan las metas. Se incluyen los planes de proyecto de mejora de largo y corto plazos de todas las organizaciones funcionales. El Consejo inspecciona las actividades del plan y dirige los cambios como sea lo adecuado.

Capacitación

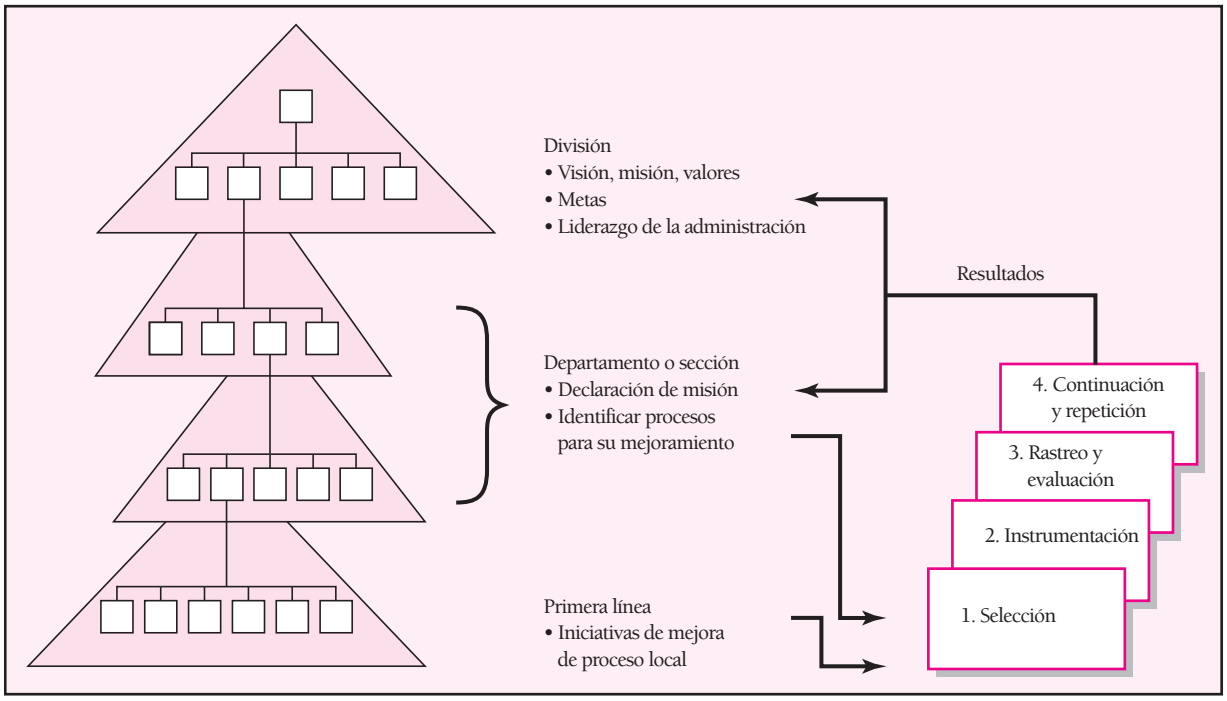
Desde un principio se concluyó que el método tradicional de capacitación para la calidad total no produciría los resultados deseados en la cultura y estructura de THD (Thiokol/Huntsville Division). Se estableció un plan de capacitación para la CT/MC (calidad total y mejora continua) y más tarde se extendió e integró con el plan de capacitación general de THD. Dentro de los primeros siete meses después de la encuesta inicial de actitud todos los empleados participaron en un taller de CT/MC. Este taller, que representaba la fase I del programa de capacitación de CT/MC, era por lo general de ocho horas, en grupos de 15 a 25 miembros procedentes de un grupo de trabajo natural, en dos sesiones de medio día. Ocho horas se considera en general de "peso ligero" para una capacitación que se supone que ha de llevar a cabo un cambio cultural, pero se complementó de una manera singular que se analizará más adelante.

Los talleres se efectuaron de arriba abajo, con asistencia en todo su curso de la mayoría de los supervisores dos veces, una con sus colegas y otra con sus subordinados. Se elaboraron dos conjuntos complementarios de los materiales básicos, de modo que las gráficas en video, los videos y los ejercicios tuvieran la diversidad suficiente para mantener interesados a los supervisores. Más aún, los supervisores hicieron la jugada inicial de la sesión para sus subordinados, proporcionando una constancia de propósito y apoyo a través de toda la organización.

Cada taller de ocho horas se confeccionó para el grupo de trabajo que se tenía en atención, de modo que a los grupos integrados sobre todo por supervisores se les dio capacitación de liderazgo y habilidades en trato de personal para reforzar el cambio de un estilo tradicional autoritario a uno de aliento a la participación del empleado, sin amenazas. Cada taller de ocho horas abarcaba lo esencial de la filosofía de la calidad total: organizaciones efectivas, uso de la visión, implicaciones de recursos humanos en CT/MC, prescripción para la excelencia (resultados de la encuesta del empleado) e instrumentación en la Huntsville Division. El control de proceso estadístico (CPE), tan sólo en lo cual muchas compañías invierten días de capacitación, apenas se tocó, dando un panorama de los términos comunes del control y de sus métodos de graficación para que el empleado estuviera familiarizado con ellos cuando en algún momento futuro los necesitara en su ambiente de trabajo.

Uno de los aspectos únicos del programa de capacitación de CT/MC (calidad total y mejora continua) de Thiokol/Huntsville Division no es sólo el adiestramiento "justo a tiempo" (JAT) en el sentido de manejo de inventario, sino de la capacitación *justo a tiempo* que se da

FIGURA 17.8 **Estructura del mejoramiento de proceso**



cuando se va a aplicar. Cuando se elige a un empleado o a voluntarios para que participen en un equipo de mejoramiento de proceso (que se analiza más adelante), el equipo recibe capacitación adicional como fase II. Se capacita a los participantes del equipo en las herramientas para poner en práctica los fundamentos de la calidad total en el proceso en que estén trabajando. Esta capacitación a la medida abarca temas de enfoque en el cliente, solución de problemas y análisis de proceso (incluso el CPE, control de proceso estadístico, más detallado que en la fase I), la medición y retroalimentación, el fortalecimiento del equipo, las juntas efectivas y la fijación de metas.

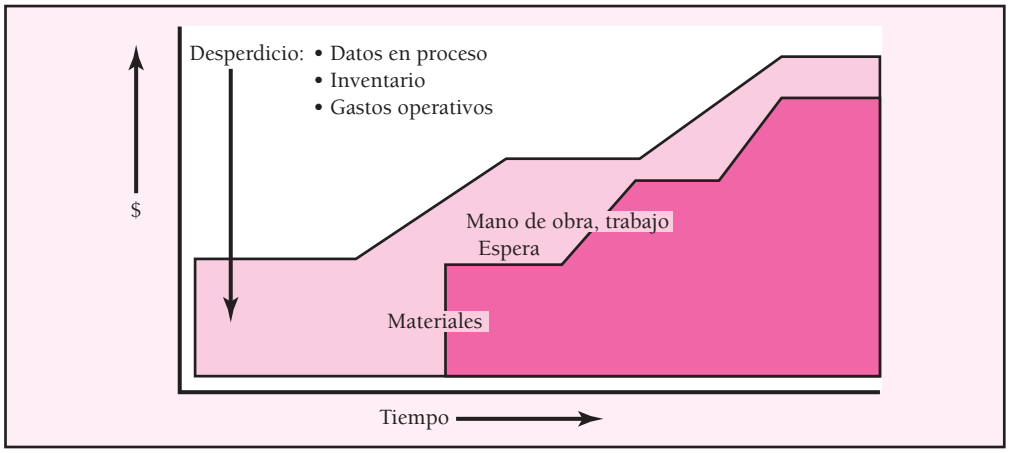
Cuando los equipos revisan sus sistemas y procesos, se proporcionan cursos y módulos especiales para atender las necesidades de habilidades especiales que se tengan que adquirir, como las de diseño de experimentos o de ejecución de la función de calidad. Esta capacitación "justo a tiempo" ha demostrado no sólo ser eficaz o costeable, sino tener el máximo efecto posible en la retención de los empleados de las habilidades aprendidas para su aplicación al retornar al lugar de trabajo normal (cuando los empleados no están trabajando en un equipo específico de mejoramiento de proceso).

Equipos de instrumentación de proceso

La aplicación de la CT/MC en THD se efectúa por medio de dos tipos de equipos: los departamentales y los de mejoramiento de proceso crítico. Los equipos departamentales se diseñan en torno a la estructura organizacional existente y se basan en el concepto de que toda persona es miembro del equipo formado en el departamento o grupo en el que trabaja. Esto difiere de la instrumentación temprana de los círculos de calidad en los que la participación era optativa. Los administradores son miembros de los equipos departamentales en dos niveles: el equipo del departamento que dirigen y el equipo constituido por su grupo de colegas que reporta al director del nivel siguiente. En todos los niveles se formulan declaraciones de misión y se identifican oportunidades de mejora, como se muestra en la figura 17.8. A los equipos departamentales se les asignan las tareas de determinar sus relaciones de proveedor con cliente, definir las expectativas del cliente, establecer oportunidades de mejora, proporcionar retroalimentación y medición interna y externa para vigilar la mejora continua, y reportar la situación a la dirección departamental competente.

Cuando los empleados y la administración identifican procesos de naturaleza multiorganizacional y de alto impacto, se forma un equipo de mejora de proceso crítico procedente de un grupo de personas cuyos antecedentes y experiencia les permite evaluar procesos específicos para aplicarse a oportunidades de reestructuración y mejoramiento. Como grupos multifuncionales similares a equipos especiales con un propósito, estos equipos los conjunta el consejo orientador según sea necesario y les da una capacitación especial para ayudarlos en su responsabilidad de trazar los mapas de procesos importantes seleccionados, de identificar causas de raíz de problemas

FIGURA 17.9 Proceso mejorado



y desperdicio, elegir soluciones y, lo más importante, supervisar la instrumentación real de esos cambios.

Medidas del avance

Para evaluar la efectividad del proceso de calidad total se utilizan varias medidas en los niveles local y macro. En Thiokol se cree que "lo que se puede medir, se puede mejorar". En el nivel macro, resultó muy difícil diseñar una medida única de productividad general para la unidad de negocios, así que en su lugar se emplean varias medidas fáciles de tomar y que se conectan tangiblemente con las actividades cotidianas. Las medidas se dan a conocer en tableros de desempeño especial en toda la unidad de negocios, y se le indica a cada directivo que trabaje con su personal para establecer medidas de mejora de sus actividades claves y que lleve gráficas de avance visibles en el área de trabajo. Estas medidas se asocian habitualmente con proyectos específicos de mejora de proceso y sirven para estimular nuevas ideas, y con frecuencia la competencia amistosa entre organizaciones que tengan metas similares.

La medición es también clave para el análisis de proceso que hacen los equipos de mejora de proceso. Al trazar el mapa detallado de su proceso actual, evalúan las cantidades de tiempo y costo asociadas con cada paso en el método tradicional. Si bien Thiokol/Huntsville emplea extensamente este método, algunos procesos pequeños, locales, no se tratan en la cartografía total; esos procesos pueden tener un perfil de tiempo y costo establecido como referencia, y se les hace un nuevo perfil al terminar el proyecto de mejora. El modelo sencillo para este perfil lo estableció el centro de calidad y productividad Westinghouse Corporate Quality/Productivity Center, y se presenta en la figura 17.9. También fue una herramienta excelente para acumular varios subprocesos con los cuales determinar la mejora general. Cualquier área bajo la curva se considera un desperdicio de datos en proceso, materiales, inventario y tiempo, y por consiguiente costos extra. Aunque no son fáciles de cuantificar en moneda, la eliminación de cualquier área bajo la curva es eliminación de desperdicio y se la considera útil.

En la figura 17.10 se presentan ejemplos de medidas macro utilizadas por Tiokol/Huntsville Division, e indican el nivel de éxito del proceso general de CT/MC. En una comparación de dos años fiscales recientes, todas las áreas claves muestran mejoras de dos dígitos. La mejora de 63 por ciento en costos de desechamiento, reprocesamiento y reparación sigue a una mejora de 34 por ciento del año anterior, indicadora de que la curva de mejoramiento no tiene que aplanarse después del primer año del proceso mejorador, sino más bien acelerarse. Lo mismo puede decirse de la mayoría de los demás indicadores que se presentan en la figura 17.10, lo cual demuestra que una compañía no necesita aguardar los cinco años tradicionalmente adoptados para tener resultados sustanciales en el proceso de mejora.

Así como tal vez sea cierto que tradicionalmente toma cinco años cambiar la cultura de una compañía, su forma de pensar, en el término cercano, la administración puede influir fuertemente en la forma como el personal *actúa*, e incluso dictarla, y de ahí es de dónde procede la mejora inmediata. Como el éxito cría al éxito, el cambio de cultura deseado se refuerza y sigue de manera natural.

Ejemplos de mejora de proceso

Los resultados sobresalientes que se muestran en la sección anterior son, en realidad, una acumulación de procesos que se mejoran en todos los niveles a través de la unidad de negocios. La antes mencionada encuesta de actitud del empleado, junto con objetivos de oportunidad desarrollados en los talleres de CT/MC, fue la base para las actividades iniciales de equipo de mejora de proceso. En la figura 17.11 aparecen ejemplos de los procesos

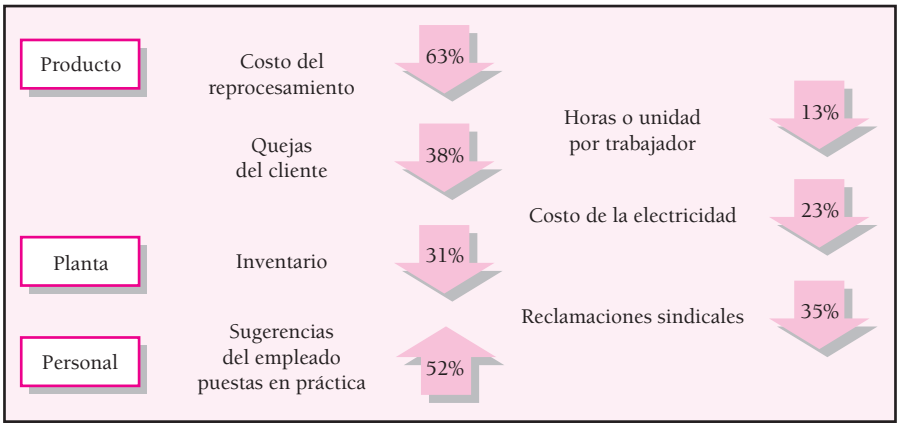


FIGURA 17.10 **Medidas del éxito: Otras áreas de impacto**

FIGURA 17.11 **Procesos designados como objetivos: Ejemplos**

Trasfuncionales

Ingeniería concurrente
Administración ambiental
Selección de proveedor
Calidad y entrega del proveedor
Flujo de material no acorde
Flujo de ECP/VECP
Flujo de solicitud de compra
Dirección de recursos de información
Diseño de costos/producibilidad
Preparación de propuesta/aprobación
Transferencias de materiales de contrato
Reconocimiento del desempeño/premios por sugerencias

Departamentales

Solvente clorado
Flujo de materiales de mantenimiento
Formato de órdenes de compra/flujo
Manufactura de componentes
Inventario de tienda
Tiempo de ciclo de mezcladora
Suministros de operación
Programación de pedidos de trabajo

departamentales y transfuncionales abordados. Muchos de los procesos son específicos de la industria estadounidense, pero la lista da al lector una impresión del tipo y gama de los procesos que se abordan.

Una preocupación inicial de la administración era que los equipos recomendaran cambios grandiosos a procesos que requiriesen inversión en tiempo y capital que excedieran bastante los ingresos de corto plazo. La conclusión fue que las mejoras de proceso generadas por equipo resultaron en soluciones de bajo o ningún costo a los problemas mediante el refinamiento y la reestructuración. Algunas mejoras características en las áreas manufacturera y no manufacturera se presentan en las figuras 17.12 y 17.13.

Participación externa de clientes y/o proveedores

Para tener éxito, toda labor de mejora de proceso tiene que incluir la atención a elementos externos de la cadena de producto y servicio, es decir, los clientes y proveedores externos. Thiokol/Huntsville Division (THD) abarca a clientes y proveedores en nuestra "ingeniería concurrente" de nuevos productos. Traemos a los proveedores en la fase de diseño preliminar para asegurar la producibilidad de los requerimientos finales. De igual manera, la comunicación frecuente con los clientes externos asegura que los requerimientos de integración y desempeño alcanzarán sus expectativas.

Para optimizar la comunicación y la administración cotidiana de las cuestiones relativas al proveedor, THD está persiguiendo audazmente una reducción de nuestra base de proveedores activos al menos 10 por ciento en cada uno de los cinco años siguientes. Puede sonar a frase hecha, pero "sólo los mejores sobrevivirán". Esta presión también la aplican nuestros clientes hacia nosotros en su persecución de la excelencia y el rendimiento en rentabilidad. Con este fin se creó un sistema de calificación y certificación del proveedor basado en el costo que permite tomar decisiones de compra basadas en el costo histórico verdadero de hacer negocios con un proveedor, en lugar de conceder un contrato sobre la única base del precio de licitación. A los proveedores "certificados" se les da una ventaja de costo adicional de hasta 10 por ciento cuando se evalúan las licitaciones competidoras, al reconocer beneficios de costo adicionales en la creación de relaciones de negocios de largo plazo con proveedores de desempeño demostrado.

FIGURA 17.12 **Proyectos de mejora de proceso manufacturero**

	Lista parcial		
Proyecto	**Programa**	**Costo de instrumentación**	**Ahorros**
Secuencia de soldadura de aislamiento	Castor	Ninguno	18.6 horas-trabajador por motor
Mover panel de control de desactivación química	Castor	3 horas	6 horas-trabajador por motor
Uso de tubería de desecho	Castor	$35 por motor	3.8 horas-trabajador por motor
Manga de revestimiento de tubería de crisol modificada	Mk70	1 hora de taller de plásticos	1.5 horas-trabajador por motor
Lugar de desempaque de estuche	Mk36	Ninguno	16 horas-trabajador por mezcla
Corte e instalación de aislamiento	Mk36	Ninguno	32 horas-trabajador por mezcla
Cobertura de inspección de reequilibramiento	HELLFIRE	Ninguno	46 horas-trabajador por mezcla

FIGURA 17.13 **Ejemplos de mejora de procesos**

Proceso no manufacturero
Reporte y/o despacho de deficiencias
• Costo de procesamiento promedio de 8 horas-trabajador reducidas a 1/2 hora-trabajador en artículos de bajo costo (20 por ciento de todos los reportes de deficiencias)
Revisión de procedimiento y/o proceso de aprobación
• Tiempo de ciclo promedio de 66 días reducido a 14 días
Transferencias de materiales por contrato
• 4 000 transferencias de materiales por contrato por año reducidas 50 por ciento
• Ahorros de 1 800 horas-trabajador por año

Áreas de acción directiva para el cambio

¿Adónde vamos de aquí? Toda empresa que ha tenido tanto éxito en alcanzar metas de mejoramiento debe cuidar de no dormirse en sus laureles. Ha quedado de manifiesto que varias áreas necesitan diligencia continua para mejorar. Aunque haya logros importantes en corto tiempo en el renglón de resultados, es necesario cambiar ciertos sistemas de apoyo de los métodos tradicionales para asegurar el mejoramiento continuo.

Thiokol/Huntsville Division (THD) determinó las áreas siguientes como objetivos para hacerles mejoras importantes en los dos años próximos, más o menos:

- Integración a través de límites funcionales.
- Sistema de compensación o recompensa.
- Reclutamiento y/o selección.
- Estructura del puesto de trabajo individual.
- Capacitación y/o desarrollo de habilidad.
- Estructura de la organización.
- Evaluación y reconocimiento.

La experiencia en Huntsville Division de Thiokol Corporation demostró que no es necesario esperar cinco años o más para lograr resultados sustanciales en el renglón de beneficios de la dirección de calidad total (DCT). Por la vía del compromiso de integrar el mejoramiento continuo en todos los aspectos comerciales sin interrumpir su marcha, estos resultados provienen de la instrumentación de un plan bien pensado y completo, con el apoyo y participación de la alta administración. Al principio, los resultados de corto plazo se logran al dictar el comportamiento y permitir que el "cambio de cultura" al interior de la empresa siga en el largo plazo.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los factores de éxito en el caso Thiokol? ¿Qué hizo la compañía que condujo a las mejoras en el desempeño?
2. ¿Qué estrategia para el cambio utilizó la empresa? ¿Tuvo algo que ver la estrategia para el cambio con el éxito del programa?
3. ¿Pueden sostenerse los incrementos de desempeño si la cultura no cambia? Explique.

Quinta parte del caso en video

McDonald's en todas partes

El video ilustra cómo McDonald's, empresa de alimentos global con 30 000 restaurantes en 119 países, que sirve a 47 millones de clientes al día, aplica una estructura y diseño organizacionales y multifuncionales exitosos. McDonald's, para aumentar sus ventas, abrió miles de restaurantes por todo el mundo en años recientes. Al presente, más de la mitad de los 30 000 restaurantes opera fuera de Estados Unidos. Para lograr en el extranjero el mismo tipo de éxito que tiene en Estados Unidos, McDonald's organiza a sus afiliados globales por la vía de la departamentalización geográfica; en otras palabras, cada McDonald's en cualquier parte del orbe produce y comercializa sus famosos productos (Big Macs, papas fritas francesas, leches malteadas y otros platillos) y su servicio de calidad de idéntica (o similar) manera.

Sin embargo, McDonald's va mucho más allá del mero duplicar exactamente el mismo restaurante y menú en cada parte del mundo. Como el presidente y funcionario ejecutivo jefe dice en el video, el éxito de la firma en los nuevos mercados depende de que se convierta en parte de la vida y la cultura locales. Para alcanzar esta meta, McDonald's se adapta contratando a personas de la cultura local y ofreciendo platillos en el menú que agraden a los gustos locales. Por ejemplo, en la India, donde se considera sagrada a la vaca y, por consiguiente, no se consume carne de res, McDonald's ofrece una amplia variedad de sustitutos, como productos vegetales, de pescado y de pollo.

Otra forma en que McDonald's se adapta a la estructura organizacional en la India ha sido con la creación de lazos estrechos con los granjeros locales y otros proveedores. En McDonald's les pareció un paso necesario para asegurar una provisión de productos uniforme y de alta calidad para sus restaurantes con sede en la India. Además, el gobierno indio ve de manera positiva a las organizaciones multinacionales que tratan de crear empleos y permiten la transferencia de la tecnología agrícola a partes del país que están en vías de desarrollo.

Preguntas de análisis:

1. ¿Qué tecnologías utiliza McDonald's para mantener la comunicación frecuente con sus diferentes restaurantes y operaciones esparcidos por todo el mundo? Descríbalas.
2. En su opinión, ¿por qué debe tomar McDonald's esas medidas extra para adaptar su estructura organizacional y sus operaciones a diferentes mercados globales, como la India? Explique.
3. Con base en la estructura organizacional, ¿en qué medida está McDonald's *formalizada* en términos de sus restaurantes y operaciones internacionales? ¿En qué grado está *centralizada*? ¿En qué grado es *complicada*? Explique.
4. Después de repasar el concepto de Weber de burocracia, ¿describiría usted como burocrático el diseño organizacional de McDonald's? ¿Por qué?

A

acatamiento Estar de acuerdo con exigencias legales, organizacionales u oficiales específicas.

aceptación de la decisión Importante criterio del modelo de Vroom-Jago que se refiere al grado al que el subordinado acata una decisión.

aclaración de la ruta Esfuerzos del líder por aclarar a los empleados la clase de comportamiento que es más probable que genere la consecución de metas.

acoso sexual Insinuaciones sexuales desagradables, solicitudes de favores sexuales y otro tipo de abusos verbales o físicos.

actitudes Estados mentales de preparación para despertar una emoción.

acumulación de tiempo de asueto Práctica de recompensa que consiste en permitir que los empleados acumulen créditos de tiempo de asueto por buen desempeño o asistencia. Los empleados reciben después el tiempo de asueto además del tiempo de vacaciones regular que concede la organización por razones de antigüedad.

administración científica Conjunto de estudios publicados que surgieron durante el periodo de 1890 a 1930 y que informa las ideas y teorías de ingenieros interesados en problemas como la definición de puesto, los sistemas de incentivos, y la selección y la capacitación.

administración de calidad total (ACT) Filosofía y sistema de administración que, mediante el empleo de procedimientos de control del proceso estadístico y resolución de problemas en grupo, establece la mayor prioridad en la consecución de estándares de calidad elevados y la mejora continua.

administración participativa Concepto de la administración que fomenta la participación del empleado en la toma de decisiones y en asuntos que influyen en su trabajo.

administración por objetivos (APO) Proceso por el cual superiores y subordinados, en forma conjunta, establecen metas por lograr en un periodo específico y luego vuelven a reunirse para evaluar el desempeño de los subordinados en términos de esas metas.

afecto Componente emocional de una actitud; suele aprenderse de padres, maestros y compañeros.

afrontamiento enfocado en el problema Acciones que emprende un individuo para afrontar a una persona, situación o suceso estresante.

afrontamiento enfocado en la emoción Acciones que emprende una persona para paliar emociones estresantes. Las acciones se centran en evitar o huir de una persona, problema o suceso.

agente de cambio Persona que actúa como iniciadora de actividades de cambio. Esta función pueden efectuarla miembros internos de la compañía o consultores externos.

agente externo del cambio Persona que inicia cambios desde fuera de una organización.

agente interno de cambio Persona, directiva o no, que trabaja para una organización e inicia cambios.

agotamiento Proceso fisiológico que se genera por la presencia continua de estrés laboral y que produce cansancio emocional, despersonalización y sentimientos de falta de consecución.

agresión En el entorno de trabajo, comportamiento que perjudica a las personas con quienes el agresor trabaja o ha trabajado.

alcance Escala en la que se instrumenta un cambio organizacional (por ejemplo, en toda la organización, nivel por nivel o departamento por departamento).

ambigüedad de la función Incomprensión por parte de una persona sobre los derechos, privilegios y obligaciones de un puesto.

ampliación del puesto Acción administrativa que supone aumentar el rango del puesto. Supuestamente, esta acción genera un mejor desempeño y una fuerza laboral más satisfecha.

análisis del puesto Descripción de cómo difiere un puesto en relación con otro en términos de exigencias, actividades y habilidades necesarias.

análisis funcional del puesto (AFP) Método de análisis del puesto que centra la atención en las actividades, métodos, máquinas y producción específicos del puesto del trabajador. El método se emplea en forma general para analizar y clasificar los puestos.

anticipación del resultado Cualquier acción emprendida antes de un resultado con el fin de dar una excusa por un fracaso o acreditarse el éxito.

apertura a la experiencia Una de las Cinco Grandes dimensiones de la personalidad; refleja el grado al que un individuo tiene un criterio amplio, es creativo, curioso e inteligente.

apoyo social Respaldo, asistencia o información que recibe un individuo por medio de contactos formales o informales con individuos o grupos.

aprendizaje Proceso por el cual ocurre un cambio relativamente perdurable en el comportamiento como resultado de la práctica.

aprendizaje facilitativo Aprendizaje que se facilita por medio de la práctica.

aproximación a la efectividad por medio de metas Planteamiento sobre la efectividad que subraya la función medular que desempeña la consecución de metas como criterio para evaluar la efectividad.

aproximaciones a la motivación basadas en los procesos Teorías que ofrecen una descripción y un análisis del proceso por el cual el comportamiento se activa, dirige, sostiene y detiene.

arraigo en el puesto Término con que se alude a los lazos que establece un empleado con otros en la organización, la forma en que percibe que encaja en el puesto, la organización y la comunidad, y los sacrificios que haría si tuviera que abandonar la organización.

aumento del compromiso Impedimento para la toma de decisiones efectiva. El término alude a un compromiso creciente con una decisión anterior en donde se retiraría quien toma decisiones racionales. Por lo general se deriva de una necesidad

de convertir una decisión mala o deficiente en una ganadora o buena.

autoeficacia Idea que tiene un individuo de que puede completar con éxito una tarea. Quienes tienen un grado elevado de autoeficacia creen con firmeza en sus capacidades de desempeño. El concepto de autoeficacia comprende tres dimensiones: magnitud, fortaleza y generalidad.

autoridad La autoridad reside en la relación entre los puestos y en las expectativas de quienes ocupan los puestos. Por tanto, la influencia basada en la autoridad en general no se resiste porque, al unirse a una organización, los individuos cobran conciencia de que se requiere el ejercicio de la autoridad de los supervisores y el acatamiento de los subordinados. El reconocimiento de la autoridad es necesario para que las organizaciones sean efectivas, y es uno de los costos de la pertenencia a las organizaciones.

C

cadena de escalafón Cadena gradual de autoridad que se crea mediante el proceso de delegación.

calidad de la decisión Importante criterio en el modelo de Vroom-Jago que se refiere a los aspectos objetivos de una decisión que influyen en el desempeño de los subordinados aparte de cualquier efecto directo en la motivación.

calidad de vida laboral (CVL) Filosofía y práctica en la administración que mejora la dignidad del empleado, introduce un cambio cultural y ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo.

capacidad Talento de una persona para realizar una tarea mental o física.

capacidad de adaptación Criterio de efectividad que alude a la capacidad de la organización para responder al cambio inducido por estímulos internos o externos. Un término equivalente es *flexibilidad*, aunque la capacidad de adaptación connota un marco temporal intermedio, mientras que la flexibilidad se refiere por lo común al corto plazo.

capacidad mental Término con que se alude al nivel de inteligencia; se divide en subcategorías, entre las que se hallan la facilidad de palabra y la comprensión, el razonamiento inductivo y deductivo, la memoria por asociación y la orientación espacial.

capacitación en rejilla Método de desarrollo de liderazgo propuesto por Blake y Mouton que subraya el equilibrio entre la orientación hacia la producción y la orientación hacia la persona.

capacitación en sensibilidad Forma de experiencia educativa que destaca el proceso y aspectos emocionales de la capacitación.

castigo Presentar una consecuencia incómoda a una determinada respuesta conductual, o eliminar un reforzador deseable debido a una respuesta conductal particular. Los administradores pueden castigar por aplicación o por eliminación.

causalidad recíproca del liderazgo Argumento según el cual el comportamiento del seguidor influye en el comportamiento del líder y que el comportamiento de éste influye en el de aquél.

centralización Dimensión de la estructura organizacional que se refiere al grado de autoridad que mantiene la alta dirección para tomar decisiones.

certeza ambiental Concepto en las investigaciones de Lawrence y Lorsch que alude a tres características de un subambiente que determinan la diferenciación que necesita una subunidad. Las tres características son ritmo de cambio, certeza de la información y lapso de la retroalimentación y los resultados.

cinestesia Estudio de la comunicación a través del movimiento corporal, posturas, gestos y expresiones faciales.

círculo de calidad Grupo pequeño de empleados que se reúnen en forma regular, por lo común en horas de trabajo, para recomendar mejoras y resolver problemas relacionados con la calidad. Con frecuencia, forman parte de los esfuerzos de **administración de calidad total**.

clima de liderazgo Naturaleza del ambiente de trabajo en una organización que resulta del estilo de liderazgo y los procedimientos administrativos de los administradores.

clima organizacional Conjunto de propiedades del ambiente laboral, que los empleados perciben de manera directa o indirecta y se considera una de las principales fuerzas que influye en su comportamiento.

codificación Conversión de una idea en un mensaje comprensible por parte de un comunicador.

cognición Conocimientos básicos de los individuos sobre sí mismos y su entorno. La cognición supone un proceso consciente de adquisición de conocimientos.

cohesión de grupo Grado de compromiso y deseo de los miembros de un grupo de permanecer en él.

compartición del puesto Forma alterna de ordenamiento del trabajo en la que dos o más individuos comparten el mismo puesto. Un titular del puesto puede trabajar en las mañanas, mientras que un segundo titular, por las tardes. La compartición del puesto aumenta la discrecionalidad del empleado.

complejidad Dimensión de la estructura organizacional que se refiere al número de puestos y/o unidades de trabajo diferentes dentro de una organización.

comportamiento Todo lo que hace una persona, como hablar, caminar, pensar o soñar despierta.

comportamiento defensivo Cuando un empleado ve bloqueados sus esfuerzos para alcanzar metas, pueden generarse uno o más mecanismos de defensa, como retraimiento, agresión, sustitución, compensación, represión y racionalización.

comportamiento organizacional Estudio del comportamiento, actitudes y desempeño en un entorno organizacional; teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, la sociología y la antropología cultural para conocer las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones *individuales* mientras se trabaja en *grupos* y dentro de la *organización* en su conjunto; analizar el efecto del ambiente externo en la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias.

comprobación Fuente de error en los estudios experimentales. El error ocurre cuando surgen cambios en el desempeño del sujeto porque la medición anterior de su desempeño lo hizo cobrar conciencia de que era parte de un experimento.

compromiso Sensación de identificación, participación y lealtad que expresa el empleado hacia la compañía.

compromiso con la meta Cantidad real de esfuerzo que se aplica para alcanzar una meta.

comunicación Transmisión de información y entendimiento mediante símbolos comunes.

comunicación ascendente Canales de comunicación ascendentes que van de los individuos en los niveles inferiores de la estructura organizacional a los que se encuentran en los niveles superiores. Entre los canales de comunicación ascendentes más comunes están los buzones de sugerencias, las reuniones de grupo y los procedimientos de apelación y queja.

comunicación descendente Comunicación que transmiten quienes ocupan lugares superiores en la jerarquía a los niveles inferiores.

comunicación en diagonal Comunicación que atraviesa funciones y niveles en la organización.

comunicación entre personas Comunicación que se transmite entre los individuos en persona y en grupos.

comunicación horizontal Comunicación que se transmite entre las funciones de una organización.

comunicación multicultural Intercambio que ocurre cuando dos o más individuos de diversas culturas se comunican entre sí.

comunicación no verbal Mensajes que se transmiten con la postura del cuerpo, expresiones faciales y movimientos de cabeza y ojos.

concordancia Una de las cinco Grandes dimensiones de la personalidad; tendencia a ser cortés, comprensivo, tolerante, confiado y bueno.

condición social En un entorno organizacional, la condición social se relaciona con puestos en la estructura formal o informal. La condición social se diseña en la organización social, mientras que en los grupos informales la determina el grupo.

conflicto de la función de la persona Tipo de conflicto que ocurre cuando los requisitos de un puesto infringen los valores, actitudes y necesidades básicos de quien ocupa el puesto.

conflicto de la función Fenómeno que surge cuando una persona recibe mensajes incompatibles con el comportamiento del rol apropiado.

conflicto disfuncional Enfrentamiento o interacción de dos grupos que daña a la organización o dificulta la consecución de sus metas.

conflicto disfuncional dentro del grupo Enfrentamiento o interacción de grupos que dificulta la consecución de las metas organizacionales.

conflicto funcional Enfrentamiento entre grupos que mejora y beneficia el desempeño de la organización.

conflicto interfuncional Tipo de conflicto que ocurre cuando diferentes individuos definen una función de acuerdo con distintos conjuntos de expectativas, lo que hace que para la persona que ocupa la función resulte imposible satisfacer todas las expectativas; es más probable que ocurra cuando una determinada función tiene una serie de tareas complejas.

conflicto interno de grupo Conflicto entre grupos; puede ser funcional o disfuncional.

conflicto intrapersonal Conflicto interno de una persona, como cuando experimenta frustración, ansiedad y estrés.

conflicto manifiesto Última etapa de los conflictos. En la etapa de conflicto manifiesto, las partes en conflicto se entregan a un comportamiento beligerante. El conflicto manifiesto es muy notable para los demás. Véase también **conflicto percibido** y **conflicto sentido.**

conflicto percibido Primera etapa del proceso de conflicto. El conflicto percibido existe cuando hay una conciencia cognoscitiva de al menos una de las partes de que ocurrieron sucesos o se dan situaciones que favorecen el conflicto abierto. Véase también **conflicto sentido** y **conflicto manifiesto.**

conflicto sentido Segunda etapa de los conflictos que implica una reacción emocional. Se "siente" en forma de ansiedad, tensión y hostilidad. Véase también **conflicto percibido** y **conflicto manifiesto.**

conocimientos tácitos Conocimiento práctico relacionado con el trabajo que adquieren los empleados por observación y experiencia directa en el trabajo.

consenso En la teoría de la atribución, grado en que las demás personas se entregan al mismo comportamiento.

consenso de condición social Acuerdo de los miembros del grupo sobre la condición social relativa de sus integrantes.

consideración Se refiere al comportamiento que manifiesta amistad, confianza mutua, respeto, calidez y empatía entre el líder y los seguidores.

consistencia En la teoría de la atribución, grado en que una persona se entrega a los mismos comportamientos en diferentes momentos.

contenido del puesto Factores que definen la naturaleza general de un puesto.

contexto del puesto Entorno físico y otras condiciones laborales, junto con otros factores que se consideran intrínsecos de un puesto.

contingencia estratégica Suceso o actividad sumamente importante para alcanzar las metas de organizacionales. Entre las contingencias estratégicas de las subunidades están la dependencia, la escasez de recursos, el afrontamiento de la incertidumbre, la centralidad y la posibilidad de sustitución.

contrapoder Fenómeno en el que los líderes ejercen poder en los subordinados y éstos en aquéllos. El poder es una corriente de dos sentidos.

contrato psicológico Acuerdo no escrito entre un empleado y la organización en el que se especifica lo que cada uno espera dar y recibir del otro.

creatividad Proceso por el cual un individuo, grupo o equipo produce ideas novedosas y útiles para resolver un problema o aprovechar una oportunidad.

criterios de plan de incentivos Para motivar a los empleados, los incentivos deben 1) relacionarse con patrones de comportamiento específicos (p. ej., mejor desempeño), 2) recibirse inmediatamente después de que se manifiesta el comportamiento y 3) recompensar al empleado por manifestar siempre el comportamiento deseado.

cuestionario de análisis de puesto (CAP) Método de análisis del puesto que toma en cuenta al ser humano, la tarea y los factores tecnológicos de los puestos y sus tipos.

cultura nacional Suma total de creencias, rituales, reglas, costumbres, objetos arqueológicos e instituciones que caracterizan a la población.

cultura organizacional Sistema predominante de valores, creencias y normas en cualquier organización. La cultura organizacional alienta o desalienta la efectividad, según la naturaleza de los valores, creencias y normas.

D

decisión Medio para lograr un resultado o resolver un problema. Resultado de un proceso en el que influyen muchas fuerzas.

decisiones no programadas Decisiones que se requieren para problemas de dirección especiales y complejos.

decisiones programadas Situaciones en las que hay procedimientos específicos para problemas repetitivos y rutinarios.

decodificación Procedimiento mental por el que atraviesa el receptor de un mensaje para descifrar el mensaje.

definición del puesto Primer subproblema en la decisión de organizar. Supone la determinación de los requisitos de las labores de cada puesto en la organización.

delegación de autoridad Proceso por el cual la autoridad se distribuye hacia abajo en una organización.

departamentalización Forma de división estructural de una organización. Algunas de las divisiones más conocidas son por función, territorio, producto, cliente y proyecto.

desarrollo Criterio de efectividad que alude a la capacidad de una organización para aumentar su respuesta a exigencias del entorno actuales y futuras. Términos equivalentes o similares son *institucionalización, estabilidad* e *integración.*

desarrollo organizacional Proceso que consiste en prepararse para un cambio en el entorno organizacional, y manejarlo.

descentralización En esencia, supone llevar el punto de la toma de decisiones al nivel directivo más bajo posible, así como la delegación de autoridad para la toma de decisiones.

descortesía En el lugar de trabajo, comportamiento grosero, descortés o degradante hacia los demás.

descripción del puesto Resumen de lo que un empleado hace en realidad en el puesto.

desempeño Resultados deseados del comportamiento.

diferenciación horizontal Cantidad de unidades en un mismo nivel de una organización. Cuanto mayor sea la diferenciación horizontal, más compleja será la organización.

diferenciación vertical Cantidad de niveles de autoridad en una organización. Cuantos más niveles de autoridad tenga una organización, más compleja será.

dificultad de la meta Grado de competencia o nivel de desempeño en la meta que se busca.

directivos tipo A Directivos que se mantienen distantes y fríos hacia los demás y son a menudo líderes autocráticos. En consecuencia, no son comunicadores interpersonales eficaces.

directivos tipo B Directivos que buscan buenas relaciones con los subordinados, pero que son incapaces de expresar sus sentimientos. En consecuencia, suelen comunicarse mal en sus interacciones interpersonales.

directivos tipo C Directivos que se interesan más en sus propias opiniones que en las de los demás. En consecuencia, suelen comunicarse mal en sus interacciones interpersonales.

directivos tipo D Directivos que expresan con libertad sus sentimientos a los demás y que hacen que los demás expresen sus sentimientos. Estos directivos son los que mejor se comunican en sus interacciones interpersonales.

disciplina Uso de alguna forma de sanción o castigo cuando los empleados se desvían de las reglas.

disciplina progresiva Uso que hace la dirección de una secuencia de penalidades a las infracciones a las reglas, en donde cada penalidad es más severa que la anterior.

diseño del puesto Proceso por el cual los administradores deciden las tareas y autoridad de los puestos en lo individual.

diseño organizacional Estructura organizacional específica que se deriva de las decisiones y acciones de los directivos. Además, proceso por el cual los directivos eligen entre marcos alternos de puestos y departamentos.

disonancia cognoscitiva Estado mental de ansiedad que ocurre cuando hay un conflicto entre las diversas cogniciones de un individuo (por ejemplo, actitudes y creencias) después de que toma una decisión.

distinción En la teoría de la atribución, grado en que una persona se comporta de manera similar en diferentes situaciones.

diversidad Término que alude a los atributos que diferencian a las personas entre sí. Las principales dimensiones de la diversidad son la edad, origen étnico, género, atributos físicos, raza y orientación sexual o afectiva.

diversidad ambiental Concepto en las investigaciones de Lawrence y Lorsch que alude a las diferencias entre los tres subambientes en términos de certeza.

diversidad cultural Vasto conjunto de diferencias creadas por fenómenos culturales como la historia, condiciones económicas, características de personalidad, idioma, normas y costumbres.

división del trabajo Proceso de dividir el trabajo en puestos relativamente especializados para aprovechar la especialización.

E

efectividad En el contexto del comportamiento organizacional, la *efectividad* se refiere a la relación óptima entre cinco componentes: producción, eficiencia, satisfacción, capacidad de adaptación y desarrollo.

efecto camaleón Práctica que consiste en imitar los gestos, expresiones faciales y movimientos corporales de otra persona.

efecto de halo En la percepción, este efecto ocurre cuando una persona permite que un factor o característica importante sesgue su visión, impresión o evaluación.

efecto Gólem Profecía que acarrea su propio cumplimiento y la cual hace que una persona se comporte en forma negativa para cumplir con expectativas bajas.

efecto Pigmalión Profecía que acarrea su propio cumplimiento y la cual hace que una persona se comporte de manera positiva para cumplir con las expectativas.

efectos de interacción Confusión de los resultados que surge cuando cualquiera de las fuentes de error en los resultados experimentales interactúa con el tratamiento experimental. Por ejemplo, los resultados se confunden cuando el tipo de individuos que se retiran de un experimento (mortalidad) difiere del grupo experimental y el grupo control.

eficiencia Criterio de efectividad de corto plazo que alude a la capacidad de una organización para generar productos con el mínimo uso de insumos. Los indicadores de la eficiencia se dan siempre en términos de proporciones, como costo/beneficio, costo/producto y costo/tiempo.

emociones Estado de excitación fisiológica, acompañado por cambios en expresiones faciales, gestos y sentimientos positivos y subjetivos.

encuesta Instrumento con que se miden una o más características en muchas personas, por lo común en un determinado momento. En esencia, las encuestas sirven para investigar problemas y sucesos actuales.

enfoque de racionalidad limitada Este enfoque da por supuesto que la toma de decisiones no es un proceso perfectamente racional, sino que está lleno de constricciones y limitaciones. Se considera que las decisiones, aunque no sean óptimas, son satisfactorias y aceptables.

enriquecimiento laboral Modelo diseñado por Herzberg que busca mejorar la eficiencia en las tareas y la satisfacción humana al integrar en el trabajo un mayor alcance para el logro personal y el reconocimiento, labores que constituyan un desafío y que den mayor responsabilidad, y más oportunidades de progreso y crecimiento individuales.

equilibrio óptimo La relación más deseable entre los criterios de efectividad. El equilibrio óptimo, en lugar de máximo, debe alcanzarse en cualquier caso en más de un criterio.

equipo Grupo formal compuesto por personas que interactúan muy estrechamente y que tienen el compromiso compartido de lograr objetivos acordados.

equipo autodirigido (EAT) Grupo de empleados que llevan a cabo una porción completa de trabajo, al mismo tiempo con considerable autonomía sobre la forma en que lo hacen.

equipos virtuales Grupo de individuos funcional y culturalmente diversos distribuidos en diferentes lugares geográficos que dependen de tecnología interactiva, como correo electrónico, webcasts y videoconferencias, para trabajar en conjunto.

error de atribución general Tendencia a subestimar la importancia de factores externos y sobrestimar la de factores internos al hacer atribuciones sobre el comportamiento de los demás.

errores por similitud con uno mismo Utilizarse uno mismo como punto de referencia para juzgar a los demás.

escrupulosidad Una de las cinco Grandes dimensiones de la personalidad; tendencia a ser dependiente, organizado, concienzudo y responsable.

especificación del puesto Producto del análisis del puesto. La especificación del puesto identifica las calificaciones mínimas aceptables que el titular de un puesto debe tener para realizar el trabajo en un nivel aceptable. Puede incluir especificaciones de nivel educativo, conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencia previa.

especificidad de la meta Grado de precisión cuantitativa de la meta.

estabilidad emocional Es una de las Cinco Grandes dimensiones de la personalidad; tendencia a experimentar estados emocionales positivos, como sentirse psicológicamente seguro, tranquilo y relajado.

establecimiento de la meta Proceso de fijación de metas, que, en muchos casos, supone el trabajo conjunto de superior y subordinado para determinar los objetivos de este último durante un periodo específico.

estado anímico Estado duradero de una emoción.

estereotipia Etapa de traducción en el proceso de la percepción con que las personas clasifican o categorizan sucesos, personas o situaciones.

estilo interpersonal Forma en que un individuo prefiere relacionarse con los demás.

estrategias compartidas Estrategias para introducir cambios organizacionales que se enfocan en la participación de autoridad entre directivos y empleados en la toma de decisiones.

estrategias delegadas Estrategias para introducir un cambio organizacional que permiten la participación activa de los subordinados.

estrategias unilaterales Estrategias para introducir un cambio organizacional que no permiten la participación de los subordinados.

estrés Respuesta adaptativa, moderada por las diferencias individuales, consecuencia de cualquier acción, situación o suceso y que impone exigencias especiales a una persona.

estresor Suceso o situación externo potencialmente perjudicial para una persona.

estructura 1. Patrones de interacción establecidos en una organización y de coordinación de la tecnología y los activos humanos de la organización. 2. El término *estructura,* empleado en el contexto de los grupos, alude a las normas de conducta que aplica un grupo, el sistema de comunicación y los mecanismos de recompensas y sanciones del grupo.

estructura de la tarea Factor en el modelo de contingencias de Fiedler que alude a la estructura de una labor en relación con los requisitos, las opciones para la resolución de problemas y la retroalimentación sobre lo adecuado en el cumplimiento de la labor.

estructura organizacional Pautas formales mediante las cuales se agrupa a la gente y los puestos en una organización. La estructura organizacional a menudo se ilustra con un organigrama.

estudio de movimiento Proceso que consiste en analizar una tarea para determinar los movimientos preferidos con que se terminará.

estudio de tiempo Proceso que consiste en determinar el tiempo apropiado para la terminación de una tarea.

estudios Hawthorne Serie de estudios realizados en la planta Hawthorne de Western Electric en Chicago de 1924 a 1933. Los estudios aportaron datos importantes sobre la importancia del sistema social de una organización. Dieron ímpetu al modelo de las relaciones humanas en las organizaciones.

eustress Término popularizado por el doctor Hans Selye para describir el estrés bueno o positivo.

evaluación del puesto Asignación de valores monetarios al puesto.

expectativa Probabilidad percibida de que a un determinado acto lo siga un determinado resultado.

expectativas de la función Serie de expectativas que tienen los individuos sobre el comportamiento de una persona en una determinada función. Cuantas más expectativas haya, más complejo será el conjunto de expectativas de la función.

experimento Para que se considere un experimento, una investigación debe contener dos elementos: manipulación de alguna variable (variable independiente) y observación de los resultados (variable dependiente).

experimento de campo En este tipo de experimento, el investigador manipula y controla las variables en el entorno natural y no en el laboratorio.

experimento de laboratorio La característica clave de los experimentos de laboratorio es que el ambiente en que trabaja el sujeto lo crea el investigador. El entorno de laboratorio permite que el investigador controle estrechamente las condiciones experimentales.

extinción Disminución de la tasa de respuesta por falta de reforzamiento.

extranet Sistema electrónico de comunicación protegido y privado diseñado para relacionar a los empleados con personas de fuera de la organización, como distribuidores, clientes u otros socios estratégicos.

extroversión Una de las Cinco Grandes dimensiones de la personalidad; tendencia a ser sociable, gregario, asertivo, comunicativo y activo.

F

facultamiento Alentar y/o ayudar a individuos y grupos para que tomen decisiones relativas a su entorno laboral.

formalizacion Dimensión de la estructura organizacional que alude al grado en que se redactan y obligan a cumplir las reglas, procedimientos y otras guías de acción.

fraude Acto deliberado de engañar o distorsionar para inducir a otra persona o grupo a renunciar a algo de valor.

fuerzas ambientales Fuerzas de cambio que están más allá del control del administrador, como sucesos del mercado, cambios tecnológicos, y cambios sociales y políticos.

fuerzas económicas Fuerzas en el ambiente que influyen en lo que ocurre dentro de una empresa, como los mercados de seguridad, tasas de valores, fluctuaciones de las divisas extranjeras y estrategias de fijación de precios de los competidores.

fuerzas internas Fuerzas de cambio que se dan en la organización y que por lo general se deben a *procesos* y *causas conductuales.*

función de enlace Elemento de una organización basada en el sistema 4 que considera que la función principal de los directivos es como representantes del grupo que dirigen ante grupos de más alto nivel en la organización.

función delimitada Función de un individuo que debe relacionarse con dos sistemas diferentes, por lo común una organización y parte de su entorno.

G

globalización Interdependencia de transporte, distribución, comunicación y redes económicas entre las fronteras internacionales.

grupo Dos o más individuos que interactúan para lograr una meta común.

grupo de amistad Grupo informal que se establece en el lugar de trabajo debido a alguna característica en común de sus integrantes, y que puede extender la interacción de sus miembros e incluir actividades fuera del lugar de trabajo.

grupo de interés Grupo que se forma por algún tema de interés especial. En general, cuando disminuye el interés o se alcanza la meta, el grupo se desintegra.

grupo de mando El grupo de subordinados que reportan a un determinado gerente constituye el grupo de mando. El grupo de mando se especifica en función del organigrama formal de la organización.

grupo de tarea Grupo de individuos que trabajan como unidad en la consecución de un proyecto o una tarea.

grupo formal Grupo formado por la dirección para lograr las metas de la organización.

grupo informal Grupo formado por individuos que se desarrolla en torno a intereses y amistades comunes y no en torno a un diseño deliberado.

H

historia Origen de errores en resultados experimentales. Consiste en sucesos distintos al tratamiento experimental que tiene lugar entre las primeras mediciones y las finales.

holgazaneo cibernético Uso de internet para fines personales.

horario flexible Ordenamiento que ofrece a los empleados mayor control individual sobre el horario de trabajo. En un programa de horario flexible, los empleados determinan, dentro de ciertos límites, su horario laboral. En la mayoría de los planes de horario flexible, los empleados varían su programa día con día, siempre que trabajen una determinada cantidad de horas a la semana.

I

ilusión de poder Suposición de que una persona con poco poder en realidad tiene un poder significativo. Los experimentos de Miligram indicaron que los participantes obedecían las órdenes que daba un individuo que parecía tener poder (llevaba puesta una bata blanca, se le decía “doctor” y actuaba muy adusto).

incentivos tipo cafetería Al empleado se le permite crear y distribuir un paquete de incentivos que le resulten atractivos. Luego se le informa cuántos serán los incentivos totales permitidos y se distribuyen los incentivos según sus preferencias.

indagación apreciativa (IA) Método para centrar la atención en oportunidades positivas o potenciales. Planteamiento en el que se formulan preguntas y se requieren respuestas con la intención de aprovechar y mejorar el potencial de una organización.

índice descriptivo del puesto Escala de 72 reactivos muy popular con que se miden cinco dimensiones de satisfacción en el trabajo.

influencia Transacción en la que una persona o grupo actúa de tal forma que cambia el comportamiento de otra persona o grupo. La influencia es el uso manifiesto del poder.

iniciación de estructura Designa un comportamiento en el que el líder organiza y define las relaciones en el grupo, suele establecer patrones y canales de comunicación bien definidos y enuncia formas de ejecución del trabajo.

instrucción Interacción cotidiana de ayuda, guía y aliento a otro empleado para que mejore su comprensión del trabajo y su desempeño.

instrumentación Fuente de error en los resultados experimentales. Cambios de error en la medición del desempeño de los participantes resultado de cambios en el instrumentos de medición o en las condiciones en las que se realiza la medición (p. ej., maquinaria muy usada, fatiga por parte de los observadores).

instrumentalidad Relación entre los resultados de primero y segundo niveles.

inteligencia competitiva Sistema para recabar, analizar y actuar en función de la información obtenida sobre otra empresa.

inteligencia emocional (IE) Capacidad para entender y manejar sentimientos y emociones personales, lo mismo que emociones hacia otros individuos, sucesos y objetos.

intensidad de la meta Proceso consistente en establecer una meta o determinar cómo alcanzarla.

interacción Cualquier contrato interpersonal en el que un individuo actúa y uno u otros individuos más responden a la acción.

interdependencia conjunta Interdependencia que no requiere que los grupos interactúen porque cada uno trabaja por su cuenta.

interdependencia recíproca Interdependencia que requiere que el producto de cada grupo sea el insumo de otros grupos de la misma organización.

interdependencia secuencial Interdependencia que requiere que un grupo termine su labor para que otro concluya la suya.

internet Red global de computadoras conectadas que proporciona a los usuarios información, videos, documentos y una vasta gama de capacidades de comunicación.

intervención Proceso por el cual personas externas o internas asumen el papel de agentes de cambio en el programa de DO.

intimidación Acciones indeseadas repetidas que se dirigen a un trabajador, deliberadas o inconscientes, que causan humillación.

intranet Sistema electrónico de comunicación protegido y privado dentro de una organización; permite a ciertos individuos acceder a información interna de la organización.

J

justicia distributiva Percepción de justicia en la distribución de recursos y recompensas en una organización. Por ejemplo, los empleados juzgan si hay justicia en sus aumentos de sueldo.

justicia organizacional Ámbito de investigación de la ciencia organizacional que se enfoca en las percepciones y juicios de los empleados sobre la justicia en los procedimientos y las decisiones de sus organizaciones.

justicia procedimental Juicios que hacen los empleados sobre la justicia que perciben en los procesos con que la organización decide quiénes reciben ascensos, cómo se establecen los aumentos de sueldo y cómo se asignan las bonificaciones.

L

líder carismático El que crea una atmósfera de motivación basada en un compromiso emocional y en la identidad con su visión, filosofía y estilo por parte de los seguidores.

líder centrado en el empleado Líder que se concentra en hacer que la gente realice el trabajo; cree en la delegación de la toma de decisiones y ayuda a los empleados a satisfacer sus necesidades al crear un ambiente laboral de apoyo.

líder centrado en el puesto Líder que se concentra en motivar a los empleados para que realicen sus tareas y recurre a una supervisión estrecha con procedimientos aceptables y oportunos.

líder transaccional Líder que ayuda al seguidor a identificar lo necesario para lograr los resultados deseados (p. ej., producción de mejor calidad, más ventas o servicios, reducción de los costos de producción) y asegurarse de que los empleados tengan los recursos requeridos para llevar a cabo el trabajo.

liderazgo Uso de la influencia, en un escenario o situación organizacional, que produce efectos significativos y de efecto directo en el logro de objetivos difíciles.

liderazgo transformacional Liderazgo que motiva a los seguidores a trabajar en la consecución de metas en lugar del interés propio de corto plazo, y por el logro y la autorrealización en lugar de la seguridad; el líder transformacional es capaz de expresar una visión clara e inspirar a los demás para que se esfuercen en lograr su visión.

lluvia de ideas Generación de ideas en un grupo mediante la discusión no crítica.

locus de control Característica de la personalidad que describe como *interiorizadores* a quienes consideran que el control de su vida proviene de su propio interior. Quienes creen que su vida la controlan factores externos son *exteriorizadores*.

M

maduración Fuente de error en los estudios experimentales. El error se deriva de cambios en el grupo de sujetos al paso del tiempo que no se asocian con el tratamiento experimental.

manejo de impresiones Esfuerzo por influir en la percepción que los demás tienen de uno.

manejo del mal comportamiento del empleado (MMCE) Modelo interdisciplinario que se centra en el manejo del comportamiento desviado o antisocial.

marco de atracción-selección-desgaste (ASD) Concepto según el cual la atracción a una organización, la selección que ésta realiza y el desgaste que produce hacen que haya determinados tipos de personas en la organización. Estas personas, a su vez, determinan el comportamiento organizacional.

margen de control Cantidad de subordinados que se reportan con un superior. El margen de control es un factor que influye en la forma y altura de una estructura organizacional.

mentor Persona que ofrece preparación directa, amistad, respaldo y ejemplos de modelamiento del rol a un protegido menos experimentado, un discípulo.

meta Objetivo específico que un individuo trata de lograr; una meta es el objetivo de una acción.

metas conscientes Principales metas por las que se esfuerza una persona y de las que es consciente al dirigir su comportamiento.

metas superiores Metas que no pueden alcanzarse sin la cooperación de los grupos en conflicto.

método de intercambio entre líder y miembro (MIELM) Método que reconoce que no existe el comportamiento uniforme de un líder hacia los subordinados. El líder crea un lazo y relación personales con cada empleado.

método del abogado del diablo Forma de conflicto programado en la que se asigna a una persona o grupo la función de crítico y cuya labor consiste en descubrir todos los posibles problemas de una propuesta determinada.

misión Finalidad última de una organización. La misión de una organización es lo que la sociedad espera de ella para su supervivencia continua.

modelamiento Método para la aplicación de recompensas basado en el aprendizaje por observación. El empleado aprende cuáles son los comportamientos deseables al observar cómo se recompensa a los demás. Se supone que el observador imitará esos comportamientos si percibe un vínculo claro entre desempeño y recompensas.

modelo compartido Estrategia de DO que hace participar a directivos y empleados en la determinación del programa de DO.

modelo de Graicunas Proposición de que un aumento aritmético en la cantidad de subordinados genera un incremento geométrico en la cantidad de posibles relaciones bajo la jurisdicción de un supervisor. Graicunas estableció esto en un modelo matemático: $C = N(2N/2 + N + 1)$.

modelo de la administración basado en las contingencias Este modelo se basa en la idea de que no hay una forma única de dirigir mejor en toda situación, sino que los administradores deben hallar formas diferentes que correspondan a distintas situaciones.

modelo de la jerarquía de las necesidades Maslow suponía que las necesidades de una persona dependen de lo que ya tiene. Esto significa en cierto sentido que una necesidad satisfecha no es un motivador. Las necesidades humanas se organizan en una jerarquía de importancias. La clasificación de las cinco necesidades es: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización.

modelo de las Cinco Grandes dimensiones de la personalidad Modelo de la personalidad según el cual la personalidad se compone de cinco dimensiones medulares: extroversión, estabilidad emocional, concordancia, escrupulosidad y apertura a la experiencia.

modelo de liderazgo camino-meta Teoría que sostiene que el líder necesita influir en la percepción que tengan los seguidores de las metas de trabajo y desarrollo personal, así como en las rutas para lograrlas. El fundamento de este modelo es la teoría de las expectativas de la motivación.

modelo de liderazgo de Vroom-Jago Modelo de liderazgo que especifica los procedimientos de toma de decisiones de liderazgo más eficaces en cada una de varias situaciones diferentes. Dos de los estilos de liderazgo propuestos son autocrático (AI y AII); dos son consultivos (CI y CII); y uno de ellos se orienta a las decisiones conjuntas (decisiones tomadas por el líder y el grupo, GII).

modelo de liderazgo situacional (MLS) Método del liderazgo según el cual los líderes entienden su propio comportamiento, el comportamiento de sus subordinados y la situación antes de recurrir a un determinado estilo de liderazgo. Este modelo exige habilidades de diagnóstico en comportamiento humano por parte del líder.

modelo de matriz de diseño organizacional Diseño organizacional que superpone un diseño basado en el producto o en el proyecto sobre un diseño basado en la función.

modelo mecanicista de diseño organizacional Tipo de diseño organizacional que destaca la importancia de la producción y la eficiencia. Es muy formalizado, centralizado y complejo.

modelo orgánico de diseño organizacional Diseño organizacional que destaca la importancia de la adaptabilidad y el desarrollo. Es relativamente informal, descentralizado y sencillo.

modelos de la motivación basados en el contenido Teorías que se enfocan en los factores dentro de una persona que activan, dirigen, sostienen y detienen el comportamiento.

modificación del comportamiento Modelo de motivación en el que se emplean los principios del condicionamiento operante.

modificación del comportamiento organizacional Aproximación operante al comportamiento organizacional. Este término se emplea en forma indistinta con el término *modificación del comportamiento*.

módulo de trabajo Característica importante en las estrategias de rediseño del trabajo. Supone la creación de tareas generales para que el individuo perciba la terminación de toda una labor.

mortalidad Fuente de error en los estudios experimentales, que ocurre cuando los participantes abandonan el experimento antes de que termine, lo que provoca que los grupos experimental y control no sean comparables.

N

necesidad de poder Deseo personal de ejercer influencia en los demás. La influencia puede darse mediante comportamientos como acciones, brindar ayuda o consejo, o interés por la reputación.

necesidades Deficiencias que experimenta un individuo en un determinado momento.

normas Estándares de comportamiento que comparten los integrantes de un grupo.

normas grupales Criterios que comparten los miembros de un grupo.

O

operante Comportamiento susceptible de controlarse al modificar las consecuencias (recompensas y castigos) que le siguen.

oportunidad Momento oportuno que se elige para iniciar un método de cambio organizacional.

organización de sistema 4 Teoría universalista del diseño organizacional propuesta por Likert. La teoría se define en términos de grupos que se superponen, la gerencia de enlace y el principio del respaldo.

organización formal Estructura, políticas y reglas reconocidas y sancionadas de una unidad o institución.

organización ilimitada Empresa en la que se eliminaron las cadenas de mando, los márgenes de control no tienen límites y los departamentos rígidos se reemplazan con equipos con atribución de facultades.

organización virtual Conjunto de agrupaciones de individuos distribuidos geográficamente, funcional y/o culturalmente diversos y conectados por medio de formas de comunicación electrónicas.

organizaciones Instituciones que permiten que la sociedad persiga metas que no alcanzarían los individuos solos.

orientación a la meta Concepto que alude al foco de atención y la toma de decisiones entre los integrantes de una subunidad.

orientación interpersonal Concepto que alude a una persona a la que le interesa más lograr buenas relaciones sociales que lograr una tarea.

orientación temporal Concepto que alude al horizonte temporal de las decisiones. Los empleados pueden tener orientaciones relativas de corto o largo plazos, según la naturaleza de sus tareas.

P

participación de ganancias Sistema de recompensas en el que los empleados comparten los beneficios financieros que acumula la organización por mejorar su eficiencia y efectividad operativas. La participación de ganancias puede adquirir muchas formas, como premios en efectivo por sugerencias y planes de bonificación.

participación en la meta Cantidad de participación personal en el establecimiento de las metas de la tarea y de desarrollo personal.

patrón de comportamiento tipo A Patrón conductual asociado con investigaciones realizadas sobre la enfermedad coronaria del corazón. La persona tipo A es dinámica, ambiciosa, competitiva, orientada a la tarea y siempre está en movimiento. Rosenman y Friedman, dos investigadores médicos, señalan que los individuos tipo A padecen más ataques cardiacos que los tipo B.

patrón de comportamiento tipo B La persona tipo B es relajada, paciente, formal y ecuánime. Opuesta a la persona tipo A.

pensamiento de grupo Deterioro de la eficacia mental, evaluación de la realidad y juicio moral de los miembros de un grupo en lo individual en beneficio de la solidaridad del grupo.

percepción Proceso cognoscitivo por el cual un individuo selecciona, organiza y da sentido a los estímulos del entorno.

personalidad Conjunto de características y tendencias estables que determinan los aspectos comunes y las diferencias en el comportamiento de las personas.

planes de participación accionaria de los empleados (PPAE) Programa de recompensas al empleado en el que las organizaciones hacen aportaciones de acciones de la compañía (o efectivo para adquirir acciones) a los empleados. La asignación de acciones se basa por lo común, aunque no siempre, en la antigüedad.

planes de prestaciones estilo cafetería Planes que permiten a los empleados elegir las prestaciones que más les convienen y ajustar sus prestaciones en el tiempo; esta flexibilidad permite que los empleados satisfagan sus necesidades cambiantes.

poder Capacidad para hacer que se lleven a cabo las cosas en la forma en que se desea.

poder coercitivo Influencia sobre los demás basada en el miedo. El subordinado percibe que si no cumple con los deseos de un superior recibirá un castigo o algún otro resultado negativo.

poder de recompensa Influencia en los demás basada en la esperanza de una recompensa; término contrario a **poder coercitivo**. El subordinado percibe que acatar los deseos de un superior le generará recompensas positivas, sean monetarias o psicológicas.

poder del puesto Factor en el modelo de contingencia de Fiedler que se refiere al poder inherente a la posición de liderazgo.

poder experto Capacidad de influencia relacionada con alguna destreza, habilidad especial o conocimiento. El poder experto opera en función del juicio que tiene la persona menos poderosa de que otra persona posee una capacidad o conocimientos superiores a los propios.

poder legítimo Capacidad de influir derivada del puesto del gerente en la jerarquía de la organización. Los subordinados creen que su "deber" es obedecer.

poder referente Poder basado en la identificación de un subordinado con su superior. El individuo más poderoso es admirado por ciertos rasgos, y en el subordinado influye la admiración que le tiene.

políticas organizacionales Actividades a las que se recurre para adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos a fin de obtener el resultado deseado cuando hay incertidumbre o desacuerdo en relación con las opciones.

posibilidad de sustitución Capacidad de varias unidades de trabajo para desempeñar las actividades de su unidad de trabajo.

prejuicio Estereotipo que no cambia aunque se presente información que lo refuta.

privacidad Situación o condición que limita o prohíbe que otra persona acceda a expedientes, datos o información del individuo.

proceso En la teoría de sistemas, el elemento del proceso consiste en actividades técnicas y administrativas que se ejercen en los insumos a fin de transformarlos en productos.

procesos de socialización Actividades mediante las cuales un individuo llega a apreciar valores, capacidades, comportamientos esperados y conocimientos sociales esenciales para asumir una función organizacional y para participar como miembro de ella.

procesos organizacionales Actividades que dan vida a la estructura organizacional. Entre los procesos organizacionales

comunes se hallan la comunicación, la toma de decisiones, la socialización y el desarrollo profesional.

producción Criterio de efectividad que se refiere a la capacidad de una organización para proporcionar los productos que exige el entorno de ella.

profundidad del puesto Cantidad de control que tiene un individuo para alterar o influir en el puesto y el entorno.

programa de asistencia al empleado Programa de beneficio para los empleados diseñado para abordar diversos problemas relacionados con el estrés, incluso dificultades conductuales y emocionales, abuso de sustancias y discordia familiar y conyugal.

programa de bienestar Programa para empleados que se enfoca en la salud física y mental general del individuo. Los programas de bienestar pueden abarcar diversas actividades diseñadas para identificar y ayudar a prevenir o corregir problemas de salud específicos, peligros para la salud o hábitos nocivos de salud.

programa de fomento de la salud Véase **programa de bienestar**.

prueba de personalidad Instrumento para medir las características emocionales, motivacionales, interpersonales y de actitudes que forman la personalidad de una persona.

punto de partida Periodo anterior a la introducción de un cambio.

R

rango del puesto Cantidad de operaciones que realiza quien ocupa un puesto para completar una tarea.

rapidez del cambio Velocidad con que ocurre el cambio. El cambio rápido se encuentra en muchos ámbitos, como la tecnología, la demografía, la globalización y los nuevos productos y servicios.

recompensas extrínsecas Recompensas externas al trabajo, como sueldo, ascenso o incentivos extras.

recompensas interpersonales Recompensas extrínsecas, como recibir reconocimiento o interactuar socialmente en el trabajo.

recompensas intrínsecas Recompensas que forman parte del puesto mismo. La responsabilidad, retos y características de la retroaliemntación del puesto son recompensas intrínsecas.

reforzamento continuo Programa diseñado para reforzar el comportamiento cada vez que el comportamiento manifestado es correcto.

reforzamiento de intervalo fijo Situación en la que se aplica un reforzador sólo después de que transcurre cierto periodo desde que se aplicó el anterior.

reingeniería Creación de un cambio radical en procesos, sistemas y/o estructuras que satisface las necesidades del cliente con eficiencia y que es económicamente sólido.

relaciones laborales Relaciones interpersonales que se necesitan en un trabajo, o que lo posibilitan.

relaciones líder-miembro Factor en el modelo de contingencia de Fiedler que se refiere al grado de confianza y respeto que los seguidores tienen al líder.

requisitos del flujo de información Cantidad de información que debe procesar una organización, grupo o individuo para desempeñarse en forma efectiva.

requisitos del puesto Factores como educación, experiencia, títulos, licencias y otras características personales necesarias para realizar un trabajo.

resistencia Rasgo de personalidad que parece amortiguar la respuesta de un individuo al estrés. La persona resistente asume que tiene control, está muy comprometida con las actividades de la vida y maneja el cambio como un reto.

resolución de conflicto por confrontación Estrategia que se concentra en el conflicto y trata de resolverlo por medio de procedimientos como rotación de personal de grupos clave, establecimiento de metas para los subordinados, mejoramiento de la comunicación y modelos similares.

riqueza de información Volumen de información que se transmite o comunica con eficiencia. Las interacciones directas son ricas en información, en tanto que un mensaje de correo electrónico general enviado a todos los empleados tiene poca riqueza.

robo Tomar, consumir o transferir sin autorización dinero o bienes propiedad de la organización.

rol Conjunto de comportamientos organizados.

roles múltiples Noción según la cual la mayoría de los individuos desempeñan muchas funciones al mismo tiempo en virtud de que ocupan varios puestos diferentes en diversas instituciones y organizaciones.

rotación de puestos Forma de capacitación que supone reubicar a un empleado. Además de alcanzar el objetivo del aprendizaje, este procedimiento se diseña también para reducir el aburrimiento.

ruido Interferencia en la transmisión de un mensaje entre emisor y receptor.

S

sabotaje Forma extrema de violencia en el lugar de trabajo con la finalidad de perturbar, destruir o desestimar proyectos organizacionales. Entre los objetivos se hallan personas, equipo y operaciones.

satisfacción Criterio de efectividad que se refiere a la capacidad de la organización para gratificar las necesidades de sus participantes. Términos similares son *moral* y *voluntarismo.*

satisfacción en el puesto Actitud de los trabajadores hacia su puesto. Se deriva de la percepción que tienen de los puestos.

selección Fuente de error en los estudios experimentales. El error ocurre cuando a los participantes se les asigna a los grupos experimental y control de manera no aleatoria. Cualquier otro método de selección ocasiona sesgos sistemáticos que generan diferencias entre los grupos no relacionadas con los efectos del tratamiento experimental.

semana laboral comprimida Acuerdo laboral alterno en el que se comprime la semana laboral de 40 horas en cinco días. La forma más popular es de cuatro días de 10 horas.

semana laboral modificada o comprimida Semana laboral abreviada. Forma de semana laboral modificada que consiste en trabajar cuatro días a la semana, 10 horas diarias; se le llama

también semana 4/40. También se utilizan los programas de 3/36 y 4/32.

servicios de mensajería Prestación a los empleados que les permite pagarle una persona para que les haga servicios cotidianos. Los servicios de mensajería ayudan a los empleados a equilibrar su vida cotidiana y abarcan cualquiera o todas las cosas siguientes: hacer compras personales durante las vacaciones, solicitar cotizaciones de reparación automotriz y hacer reservaciones en restaurantes.

sesgo de interés Error de atribución frecuente que se refleja en la tendencia que tienen las personas a acreditarse el trabajo exitoso y negar la responsabilidad del trabajo deficiente.

síndrome de adaptación general Descripción de las tres fases de la reacción defensiva que establece una persona cuando está estresada: *alarma, resistencia* y *agotamiento.*

sistema de bandas generales Sistema salarial que reduce la cantidad real de grados salariales a relativamente pocos grados dentro de bandas generales. Hace hincapié en títulos, grados y descripciones de puesto.

sistema de rumores Red de comunicación informal en las organizaciones y que acorta los canales formales.

six sigma Poderosas herramientas y técnicas estadísticas para mejorar la calidad en la manufactura, los procesos de recursos humanos y otras operaciones dentro de las empresas.

skunkworks Equipos de investigación y desarrollo que se crean para agilizar la innovación y el diseño creativo de nuevos productos. Estos equipos suelen contar con sus propias instalaciones y presupuestos, y se mantienen aparte del resto de la organización.

sobrecarga cualitativa Situación en la que una persona considera que carece de la capacidad o habilidad para realizar un trabajo, o que los estándares de desempeño son muy altos.

sobrecarga cuantitativa Situación en la que una persona considera que tiene muchas cosas que hacer o tiempo insuficiente para realizar un trabajo.

spam Barrera para la comunicación eficaz por correo electrónico que consiste en ofertas comerciales no solicitadas que saturan el buzón de un empleado.

subunidad (unidad de negocios o unidad estratégica de negocios) Parte semiautónoma de una organización general que es el centro de acciones coordinadas; suele organizarse en torno a una línea de productos y competir con otras organizaciones.

sucesos que cambian la vida Principales cambios en la vida que crean estrés en un individuo. El trabajo de Holes y Rahe indica que una cantidad excesiva de sucesos que cambian la vida en un determinado periodo pueden producir problemas de salud importantes en un periodo posterior.

T

técnica de grupo nominal (TGN) Técnica para mejorar la toma de decisiones que une a las personas en una junta muy estructurada que no permite mucha comunicación verbal. La decisión de grupo se basa en la evaluación matemática de votos.

técnica Delphi Técnica para mejorar la toma de decisiones en grupo y que supone solicitar y comparar juicios anónimos sobre algún tema de interés mediante una serie de cuestionarios secuenciales intercalados con información resumida y retroalimentación de las opiniones de las respuestas anteriores.

tecnología Concepto importante que tiene muchas definiciones en casos específicos, pero que en general se refiere a acciones, físicas y mentales, que ejerce un individuo sobre cierto objeto, persona o problema para modificarlo de algún modo.

teoría de diseño universal Planteamiento según el cual siempre hay la "mejor forma" de diseñar una organización.

teoría de la atribución Proceso por el cual los individuos explican las razones de los sucesos.

teoría de la equidad Teoría de la motivación que examina la respuesta a las discrepancias que percibe una persona entre su proporción de insumos/resultados y la de otra persona de referencia.

teoría de la equidad de la motivación Teoría que examina las discrepancias en una persona después de que compara su proporción de insumos/resultados con la de otra persona de referencia.

teoría de la motivación-higiene Modelo de Herzberg que identifica las condiciones del trabajo que operan sobre todo en la insatisfacción de los empleados cuando no están presentes (factores de higiene: salario, seguridad en el trabajo, condiciones laborales, etc.). También hay condiciones laborales que generan niveles elevados de motivación y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, la ausencia de estas condiciones no resulta muy insatisfactoria. Entre estas condiciones se hallan logros, crecimiento y oportunidades de progreso.

teoría de la organización clásica Conjunto bibliográfico que evolucionó a partir de los textos de administradores que propusieron principios de organización. Estos principios se idearon como directrices para otros administradores.

teoría de las expectativas Teoría de la motivación según la cual se elige un resultado de primer nivel con base en la relación que esta elección guarda con los resultados de segundo nivel. Las preferencias del individuo se basan en la fuerza (valencia) del deseo de lograr un estado de segundo nivel, y la percepción de la relación entre los resultados del primero y segundo niveles.

teoría de las expectativas de la motivación En esta teoría se considera que el empleado enfrenta un conjunto de resultados de primer nivel. El empleado elegirá un resultado con base en la relación que esta elección guarde con los resultados de segundo nivel. Las preferencias del individuo se basan en la fuerza (valencia) del deseo de lograr un estado de segundo nivel, y la percepción de la relación entre los resultados de primero y segundo niveles.

teoría de los rasgos del liderazgo Intento por identificar características específicas (físicas, mentales, de personalidad) asociadas con el éxito de los líderes. La teoría se basa en investigaciones en las que se relacionan diversos rasgos con ciertos criterios de éxito.

teoría de sistemas Aproximación al análisis del comportamiento organizacional que hace hincapié en la necesidad de mantener los elementos básicos de insumo-proceso-producto y adaptarse al ambiente general que sostiene a la organización.

teoría del diseño clásico Conjunto bibliográfico que evolucionó a partir de la administración científica, la organización

clásica y la teoría burocrática. La teoría del diseño clásico se apoya en el diseño de una estructura planeada antes para la realización del trabajo. Reduce al mínimo la importancia del sistema social.

teoría del diseño de contingencias Modelo para el diseño de organizaciones en el que la estructura efectiva depende de los factores de la situación.

teoría ERC Teoría de la motivación basada en la jerarquía de necesidades y compuesta por tres conjuntos de necesidades: existencia (E), relaciones (R) y crecimiento (C).

teorías del liderazgo personales y conductuales Conjunto de teorías sobre el liderazgo basadas sobre todo en las características personales y conductuales de los líderes. Las teorías se enfocan en *lo que* los líderes hacen y/o *cómo* se comportan al realizar la función de liderazgo.

tolerancia a la ambigüedad Tendencia a percibir las situaciones o sucesos ambiguos como algo deseable. Por otra parte, la intolerancia a la ambigüedad es la tendencia a percibir las situaciones o sucesos ambiguos como amenazas.

trabajo a distancia (teletrabajo) Acuerdo de trabajo alterno en el que un empleado trabaja en casa vinculado a la oficina por medio de una computadora y/o un fax.

trabajo emocional Manejo de las emociones para mantenerlas bajo control.

transferencia de aprendizaje Principio importante del aprendizaje que hace hincapié en llevar el aprendizaje al lugar de trabajo.

V

valencia Fuerza de la preferencia de una persona por un resultado en particular.

valores Directrices y creencias a las que recurre una persona al enfrentar una situación en la que hay que elegir.

Capítulo 1

[1]Sumantra Ghoshal y Christopher A. Bartlett, *The Individualized Corporation* (Nueva York: Harper Business, 1997), pp. 7-8.

[2]Jeffrey Pfeffer y John F. Verga, "Putting People First for Organizational Success", *Academy of Management Executive* 13 (mayo de 1999), p. 35.

[3]Diane Brady, "Wanted: Eclectic Visionary with a Sense of Humor", *BusinessWeek*, 28 de agosto de 2000, pp. 143-144.

[4]"The Global 1,000", *BusinessWeek*, 10 de julio de 2000, pp. 107-138.

[5]*Ibid*.

[6]"Labor Force", *Occupational Outlook Quarterly*, invierno de 2003, pp. 34-39.

[7]Donna Chrobot-Mason, "Managing Racial Differences", *Group & Organizational Management* 29 (febrero de 2004), pp. 5-31.

[8]Michael T. Hannan, Laszlo Polos y Glenn R. Carroll, "Cascading Organizational Change", *Management Sciences* 14 (septiembre/octubre de 2003), pp. 463-482.

[9]E. F. Cranor y S. Greenstein (eds.), *Communications Policy and Information Technology: Promises, Problems y Prospects* (Cambridge, MA: MIT Press, 2002).

[10]W. Edwards Deming, *Out of Crises* (Cambridge, MA: MIT Press, 2000).

[11]M. Alavi y B. R. Gallupe, "Using Information Technology in Learning: Case Studies in Business and Management Education Programs", *Academy of Management Learning and Education* 2 (junio de 2003), pp. 139-153.

[12]*Ibid*.

[13]David Ulrich, Steve Kerr y Ron Ashkinas, *The GE Work Out* (Nueva York: McGraw-Hill, 2002).

[14]John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner y Philip B. Crosby, *Management: Quality and Competitiveness* (Burr Ridge, IL: Irwin, 1997), pp. 30-52.

[15]*Ibid*, pp. 3-14.

[16]Claue S. George, hijo, *The History of Management Thought* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1968), p. 47.

[17]Andrea Gabor, *The Capitalist Philosophers* (Nueva York: Times Books, 2000), pp. 3-44.

[18]Henri Fayol, *General and Industrial Management*, trad. al inglés de J. A. Conbrough (Ginebra: International Management Institute, 1929).

[19]Edward E. Lawler III, "Challenging Traditional Research Assumptions", en *Doing Business That Is Useful for Theory and Practice*, ed. Edward E. Lawler III, Alan M. Mohrman, hijo, Susan A. Mohrman, Gerald E. Ledford, hijo, y Thomas G. Cummings (San Francisco: Jossey-Bass, 1985).

[20]Roderick Martin, "The New Behaviorism: A Critique of Economist and Organization", *Human Relations*, 1993, pp. 1085-1101.

[21]Mark Sherrington, *Added Value* (Nueva York: Palgrave Macmillan, abril de 2003).

[22]E. Mayo, *The Social Problems of Industrial Civilization* (Boston: Harvard University Press, 1945).

[23]F. J. Roethlisberger y W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939).

[24]H. McIlvaine Parsons, "Hawthorne: An Early OBM Experiment", *Journal of Organizational Behavior Management*, febrero de 1992, pp. 27-44; y R. G. Greenwood, A. A. Bolton y B. A. Greenwood, "Hawthorne a Half Century Later: Relay Assembly Participants Remember", *Journal of Management*, otoño-invierno de 1983, pp. 217-231.

[25]John L. Akula, "Business Crime: What to Do When the Law Pursues You", *Sloan Management Review*, primavera de 2000, pp. 29-42.

[26]Chris Turner, *All Hat and No Cattle* (Nueva York: Perseus, 1999).

[27]Cindy Waxer, "501 Blues", *Business 2.0*, enero de 2000, pp. 53-54.

[28]Richard Mitchell y Michael O'Neal, "Managing By Values", *BusinessWeek*, 1 de agosto de 1994, pp. 46-52.

[29]Levi Strauss & Co., Annual Report, 2002.

[30]"Can Levi's Be Cool Again?" *BusinessWeek*, 13 de marzo de 2000, pp. 144-148.

[31]G. Morgan, *Images of Organization* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1999).

[32]Kim S. Cameron y David A. Whetten, "Perceptions of Organizational Effectiveness over Organizational Life Cycles", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1981, pp. 525-544; y R. E. Quinn y Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science*, enero de 1983, pp. 33-51.

[33]Chris Angyis, *Flawed Advice and the Management Trap* (Nueva York: Oxford University Press, 2000).

[34]Darryl D. Enos, *Performance Improvement: Making It Happen* (Nueva York: St. Lucie Press, 2000).

[35]*Ibid*.

[36]Shaker A. Zahra, "The Changing Rules of Global Competitiveness in the 21st Century", *Academy of Management Executive*, febrero de 1999, pp. 36-42.

[37]Kevin Maney, "Intel May Get Chip on Its Shoulder", *USA Today*, 13 de diciembre de 1994, p. 3B.

[38]Bruce Horovitz, "Intel Needs Damage Control", *USA Today*, 13 de diciembre de 1994, p. 35.

[39]James Overstreet, "Consumers Calm about Pentium Chip Flaw", *USA Today*, 14 de diciembre de 1994, p. 18.

Capítulo 2

[1]Robert Konopaske y John M. Ivancevich, *Global Organizational Behavior and Management* (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2004).

[2]C. L. Cooper, S. Cartwright, P. C. Earley (eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (Nueva York: John Wiley, 2001).

[3]Harrison M. Trice y Janice M. Beyer, *The Cultures of Work Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993).

[4]Geert Hofstede, *Cultures and Organizations* (Nueva York: McGraw-Hill, 1991), pp. 8-10.

[5]Geert Hofstede, "National Cultures in Four Dimensions", *International Studies of Management and Organization*, primavera-verano de 1983, pp. 31-42.

[6]Simcha Ronen y Oded Shenkar, "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis", *Academy of Management Review*, agosto de 1985, pp. 435-454.

[7]Mary Jo Hatch, "Dynamics of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, octubre de 1993, pp. 657-693.

[8]J. Colvin, "The 50 Best Companies for Asians, Blacks and Hispanics", *Fortune*, septiembre de 2000, pp. 53-57.

[9]R. S. Gallagher, *The Soul of an Organization* (Chicago: Dearborn, 2003).

[10]A. M. Pettegrew, "On Studying Cultures", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1979, pp. 579-581.

[11]D. Jongeward, *Everybody Wins: Transactional Analysis Applied to Organizations* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1973).

[12]Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), p. 9.

[13]Michael Zwell, *Creating a Culture of Competence* (Nueva York: John Wiley, 2000).

[14]*Ibid*.

[15]J. Freiburg y K. Freiburg, *NUTS! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success* (Austin, TX: Bard Books, 1996).

[16]Alan Farnham, "The Trust Gap", *Fortune*, 4 de diciembre de 1989, pp. 56-74, 78.

[17]Keom L. Freiberg, "The Heart and Spirit of Transformation Leadership: A Qualitative Case Study of Herb Kelleher's Passion for Southwest Airlines", disertación de doctorado, University of San Diego, 1997, p. 234.

[18]Paola Hjelt, "The World's Most Admired Companies", *Fortune* (Europa) 147 (marzo de 2003), pp. 24-29.

[19]Joshua Macht, "Letting the Air Out of Celebrity Leaders", *Business 2.0* 3 (marzo de 2002), pp. 94-95.

[20]Peter C. Reynolds, "Imposing a Corporate Culture", *Psychology Today*, marzo de 1987, pp. 33-38.

[21]R. Spector y D. McCarthy, *The Nordstrom Way: The Inside Story of America's #1 Customer Service Company* (Nueva York: John Wiley, 1995).

[22]Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, pp. 83-89.

[23]Joel R. Katzenbach, *The Path to Peak Performance* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2000).

[24]Leon de Caluwe y Hans Vermack, *Learning to Change: A Guide for Organization Change Agents* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2003).

[25]G. Farias y H. Johnson, "Organizational Development and Change Management", *Journal of Applied Behavioral Science*, septiembre de 2000, pp. 376-379.

[26]Edgar Schein, *The Corporate Cultural Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999).

[27]Spector y McCarthy, *op. cit.*, pp. 15-16.

[28]Samuel B. Bacharach, Pete Bamberger, Valerie McKinney, "Boundary Management Tactics and Logics of Action: The Case of Peer-Support Providers", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 2000, pp. 704-736.

[29]Estas etapas las identifica Daniel C. Feldman "A Contingency Theory of Socialization", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1967, pp. 434-435. El análisis siguiente se basa fuertemente en este trabajo lo mismo que en el de Daniel C. Feldman, "A Practical Program for Employee Socialization", *Organizational Dynamics*, otoño de 1976, pp. 64-80; y Daniel C. Feldman, "The Multiple Socialization of Organization Members", *Academy of Management Review*, junio de 1981, pp. 309-318.

[30]J. Van Maanen, "People Processing: Strategies for Organizational Socialization", *Organizational Dynamics*, verano de 1978, pp. 18-36.

[31]Herminia Ibarra, "Making Partner: A Mentor's Guide for a Psychological Journey", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 2000, pp. 146-155.

[32]Kathy E. Kram, "Phases of the Mentor Relationship", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1983, pp. 608-625.

[33]Ibarra, *op. cit*.

[34]*Ibid*.

[35]Ronald D. Brown, "The Role of Identification in Mentoring Female Protégés", *Group and Organization Studies*, marzo-junio de 1986, p. 72.

[36]Robert J. Grossman, "Race in the Workplace", *HR Magazine*, marzo de 2000, pp. 40-45; y David A. Thomas y Suzy Wetlauffer, "A Question of Color: A Debate on Race in the U.S. Workplace", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1997, pp. 118-132.

[37]Rama D. Jager y Rafael Ortez, *In the Company of Giants* (Nueva York: McGraw-Hill, 1997).

[38]*Ibid*.

[39]Norma Carr-Ruffino, *Managing Diversity* (Cincinnati, OH: International Thomas Publishing, 1996), pp. 6-8.

[40]G. R. Carroll y M. T. Hannan, *The Demography of Corporations and Industries* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2000).

[41]David Jamieson y Julie O'Mara, *Managing Workforce 2000* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991), pp. 84-89.

[42]Jacqueline A. Gilbert y John M. Ivancevich, "Value Diversity: A Tale of Two Organizations", *Academy of Management Review*, febrero de 2000, pp. 93-110.

[43]M. Benefiel, "Irreconcilable Foes? The Discourse of Spirituality and the Discourse of Organizational Science", *Organization: The Interdisciplinary Journal of Organization Theory and Science* 10 (2003), pp. 385-393.

[44]K. L. Dean, C. J. Fornaciari y J. J. McGee, "Research in Spirituality, Religion, and Work", *Journal of Organizational Change Management* 168 (2003), pp. 378-395.

[45]I. Mitroff, "Spirituality in Organizations: Empirical Research" analista en las reuniones de 2001 de Academy of Management, Washington, DC.

[46]I. Mitroff y E. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999).

[47]*Ibid*.

[48]P. Gibbons, "Spirituality at Work: Definitions, Measures, Assumptions, and Validity Claims", J. Biberman y M. Whitly (eds.), *Work and Spirit: A Reader of New Spiritual Paradigms for Organizations* (Scranton, PA: University of Scranton Press, 2000), pp. 111-131.

[49]J. Milliman, A. J. Czapleioski y J. Ferguson, "Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes", *Journal of Organizational Change Management* 16 (2003), pp. 426-447.

[50]R. A. Giacalone y C. L. Jurkiewicz, "Toward a Science of Workplace Spirituality", en R. A. Giacalone y C. L. Jurkiewicz (eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (Nueva York: Panlist Press, 2003).

[51]K. Krahnke, R. A. Giacalone y C. L. Jurkiewicz, "Point-Counterpoint: Measuring Workplace Spirituality", *Journal of Organizational Change Management* 16 (2003), pp. 396-405.

Capítulo 3

[1]B. Schneider, H. W. Goldstein y D. B. Smith, "The ASA Framework: An Update", *Personnel Psychology*, otoño de 1996, pp. 747-774.

[2]Ronald R. Sims y Johannes Brinkman, "Enron Ethics (or: Culture Matters More Than Codes), *Journal of Business Ethics* 45, no. 3 (julio de 2003), pp. 243-255; Charlene Fishman, "Bad Business: What If You'd Worked for Enron?" *Fast Company* 58 (mayo de 2002), pp. 102-111.

[3]Kenneth S. Kendler, Laura M. Thornton y Nancy L. Pedersen, "Tobacco Consumption in Swedish Twins Reared Apart and Reared Together", *Archives of General Psychiatry* 57, no. 9 (septiembre de 2000), pp. 886-892; Thomas J. Bouchard, padre, "Genetic and Environmental Influences on Intelligence and Special Mental Abilities", *American Journal of Human Biology*, abril de 1998, pp. 253-275; y Lawrence Wright, *Twins: And What They Tell Us About What We Are*, News: John Wiley, 1999.

[4]Karen S. Lyness y Donna E. Thompson, "Climbing the Corporate Ladder: Do Female and Male Executives Follow the Same Route?" *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2000, pp. 86-101.

[5]James L. Gibson, James H. Donnelly, hijo, John M. Ivancevich y Robert Konopaske, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 11ava ed. (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2003), p. 47.

[6]Bureau of Labor Statistics, Employment Projections Home Page (2003), www.stats.bls.gov.

[7]Véase www.ecoc.gov.

[8]V. Weaver, "Winning With Diversity", *BusinessWeek*, 10 de septiembre de 2001, sección especial; Luis R. Gómez Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, 4a ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2003), p. 125.

[9]Sadri Golnaz y Tran Hoa, "Managing Your Diverse Workforce Through Improved Communication", *The Journal of Management Development* 21, no. 3-4 (2002), pp. 227-238.

[10]Robert Konopaske y John M. Ivancevich, *Global Management and Organizational Behavior*, 1a ed. (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2004), p. 217.

[11]Para un análisis sobre la naturaleza de las relaciones entre capacidad y desempeño, véase W. M. Coward y P. R. Sackett, "Linearity of Ability-Performance Relationships: A Reconfirmation", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1990, pp. 297-300.

[12]Marvin D. Dunnette, "Aptitudes, Abilities, and Skills", en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Marvin D. Dunnette, ed. (Skokie, IL: Rand McNally, 1976), pp. 481-483.

[13]www.wonderlic.com.

[14]Sarah F. Gale, "Putting Job Candidates to the Test", *Workforce* 82, no. 4 (abril de 2003), pp. 64-68; Jeff Barbian, "Just Call Me Leonard Zelig", *Training*, 38, no. 6 (junio de 2001), p. 78.

[15]Daniel Goleman, *Working With Emotional Intelligence* (Nueva York: Bantam, 1998).

[16]Peter J. Jordan, Neal M. Ashkanasv y Charlene E. J. Hartel, "Emotional Intelligence as a Moderator of Emotional and Behavioral Reactions to Job Insecurity", *Academy of Management Review*, 27, no. 3 (2002), pp. 361-377.

[17]Erich N. Brockmann y William P. Anthony, "Tacit Knowledge and Strategic Decision Making", *Group & Organization Management* 27, no. 4 (diciembre de 2002), pp. 436-456.

[18]Robert J. Sternberg, "Successful Intelligence", *Executive Excellence* 14, no. 8 (agosto de 1997), p. 5.

[19]Jennifer Hedlund, George B. Forsythe, Joseph A. Horvath y Wendy M. Williams, "Identifying and Assessing Tacit Knowledge: Understanding the Practical Intelligence of Military Leaders", *Leadership Quarterly* 14, no. 2 (abril de 2003), pp. 117-132.

[20]Richard E. Petty, Pablo Brinol y Zakary L. Tormala, "Thought Confidence as a Determinant of Persuasion: The Self-Validation Hypothesis", *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, no. 5 (mayo de 2002), pp. 722-734; y Ann M. Ryan, David Chan, Robert E. Ployhart y Auen L. Seale, "Employee Attitude Surveys in a Multinational Organization: Considering Language and Culture in Assessing Measurement", *Personnel Psychology*, primavera de 1999, pp. 37-58.

[21]Robert Roe y Peter Ester, "Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspectives", *Applied Psychology: An International Review*, enero de 1999, pp. 1-21.

[22]Jonathan L. Freedom, Merrill Carlsmith y David Sears, *Social Psychology* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974), p. 271.

[23]R. A. Osterhouse y T. C. Brock, "Distraction Increases Yielding to Propaganda by Inhibiting Counterarguing", *Journal of Personality and Social Psychology*, marzo de 1977, pp. 344-358.

[24]Virginia Postrel, *The Future and Its Enemies* (Nueva York: Free Press, 1999).

[25]Ben and Jerry's, Annual Report, 2000.

[26]L. A. Witt, Martha C. Andrews y Michele Kacmar, "The Role of Participation in Decision-Making in the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship", *Human Relations* 53, no. 3 (marzo de 2000), pp. 341-359; y A. Cohen, "Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis", *Academy of Management Journal*, octubre de 1993, pp. 1140-1157.

[27]Cynthia D. Fisher, "Why Do Lay People Believe That Satisfaction and Performance Are Correlated? Possible Sources of a Commonsense Theory", *Journal of Organizational Behavior* 24, no. 6 (septiembre de 2003), pp. 753-767; y Ann Marie Ryan, Mark Schmit y Raymond Johnson, "Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level", *Personnel Psychology*, invierno de 1996, pp. 853-882.

[28]J. A. Wagner III, "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence", *Academy of Management Review*, abril de 1994, pp. 312-330.

[29]Rodger W. Griffeth, Peter W. Hom y Stefan Gaertner, "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", *Journal of Management* 26, no. 3 (2000), pp.463-88; y Chi-sum Wong, Chun Hui y Kenneth S. Law, "Causal Relationships between Attitudinal Antecedents to Turnover", *Academy of Management Best Paper Proceedings*, agosto de 1995, pp. 342-346. Para un punto de vista ligeramente distinto, véase Thomas W. Lee, Terence R. Mitchell, Lowell Wise y Steven Fireman, "An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover", *Academy of Management Journal* 39, febrero de 1996, pp. 5-36.

[30]Bouchard, *op. cit*.

[31]R. M. Guion y R. F. Gottier, "Validity of Personality Measures in Personnel Selection", *Personnel Psychology* 18 (1965), pp. 135-164.

[32]L. Offermann y R. Spiros, "The Science and Practice of Team Development: Improving the Link", *Academy of Management Journal* 44 (2001), pp. 376-392; y W. L. Gardner y M. J. Martinko, "Using the Myers-Briggs Type Indicator to Study Managers: A Literature Review and Research Agenda", *Journal of Management* 22 (1996), pp. 45-82.

[33]James Michael, "Using the Myers-Briggs Type Indicator as a Tool for Leadership Development: Apply with Caution", *Journal of Leadership & Organizational Studies* 10, no. 1, pp. 68-84.

[34]J. M. Digman, "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model", *Annual Review of Psychology*, 1990, pp. 195-214.

[35]Murray R. Barrick y Michael K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, primavera de 1991, pp. 1-26.

[36]Timothy A. Judge, Daniel Heller y Michael K. Mount, "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 87, no. 3 (junio de 2002), pp. 530-541.

[37]Timothy A. Judge y Remus Ilies, "Relationship of Personality to Performance Motivation: A Meta-Analytic Review", *Journal of Applied Psychology* 87, no. 4 (agosto de 2002), pp. 797-807.

[38]George A. Neuman y Julie Wright, "Team Effectiveness; Beyond Skills and Cognitive Ability", *Journal of Applied Psychology* 84, no. 3 (junio de 1999), pp. 376-389.

[39]Judge and Ilies, 2002, *op. cit*.; Judge *et al*., 2002, *op. cit*.

[40]Michael K. Mount y Murray R. Barrick, "Five Reasons Why the 'Big Five' Article Has Been Frequently Cited", *Personnel Psychology* 51, no. 4 (1998), pp. 849-857.

[41]R. R. McCrae y P. T. Costa, "A Big Five Factor Theory of Personality", en L. A. Pervin y O. P. John (eds.), *Handbook of Personality*, 2a ed. (Nueva York: Guilford, 1999), pp. 139-153.

[42]J. R. Rotter, "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement", *Psychological Monographs* 1, no. 609 (1966), pp. 1-28.

[43]Jesus F. Salgado, "The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1997, pp. 30-43.

[44]L. K. Trevino y S. A. Youngblood, "Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior and Human Resource Management", *Academy of Management Review*, julio de 1987, pp. 472-485.

[45]Marilyn E. Gist y Terence R. Mitchell, "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of its Determinants and Malleability", *Academy of Management Review* 17, no. 2 (1992), pp. 183-201.

[46]Alexander D. Stajkovic y Fred Luthans, "Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin* 124, no. 2 (1998), pp. 240-262.

[47]Albert Bandura y Edwin Locke, "Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 1 (febrero de 2003), pp. 87-99.

[48]Heinz Co., *Annual Report*, 2000.

Capítulo 4

[1]Dennis Coon, *Introduction To Psychology* (Belmont, CA: Wadsworth, 2001), pp. 200-201.

[2]J. Andre, D. A. Owens y L. O. Harvey, hijo, *Visual Perception* (Washington, DC: American Psychological Association, 2003).

[3]Mary Ann Von Glinow, "On Minority Rights and Majority Accommodations", *Academy of Management Review*, abril de 1996, pp. 346-351.

[4]Jim Meade, "The Right System Can Help You Keep Track of Job Applicants", *HR Magazine*, septiembre de 2000, pp. 80-85.

[5]*Ibid*.

[6]Andre, *et al.*, *op. cit*.

[7]*Ibid*.

[8]D. J. Boudreaux y E. Crampton, "Truth and Consequences: Some Economics of False Consciousness", *Independent Review* 8 (verano de 2003), pp. 27-45.

[9]G. Allport, *The Nature of Prejudice* (Garden City, NY: Anchor Books, 1958).

[10]Véase, por ejemplo, Jo Ann Lee, Dawn Castella y Millard McClunery, "Sexual Stereotypes and Perceptions of Competence and Qualifications", *Psychological Reports*, abril de 1997, pp. 419-428.

[11]Dianna Stone y Adrienne Colella, "A Model of Factors Affecting the Treatment of Disabled Individuals in Organizations", *Academy of Management Review*, abril de 1996, pp. 352-401.

[12]S. K. Reed, *Cognition: Theory and Applications* (Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 1996).

[13]N. London-Vargas, *Faces of Diversity* (Nueva York: Vantage Press, 1999).

[14]H. L. Swanson, "What Develops in a Working Memory? A Lifetime Perspective", *Development and Psychology* 35 (1999), pp. 986-1000.

[15]*Ibid*.

[16]S. M. Smith, W. D. McIntosh y D. G. Bazzini, "Are the Beautiful Good in Hollywood?" *Basic Applied Psychology* 21 (1999), pp. 69-80.

[17]M. E. Heilman y M. H. Stopeck, "Being Attractive: Advantage or Disadvantage?" *Journal of Applied Psychology* 70 (1985) pp. 379-388.

[18]J. S. Boroman, "Performance Appraisal: Verisimilitude Trumps Veracity", *Public Personnel Management* 28 (invierno de 1999), pp. 557-576.

[19]J. A. Deutsch, W. G. Young y T. J. Kalogeris, "The Stomach Signals Satiety", *Science*, abril de 1978, pp. 23-33.

[20]H. H. Kelly, "Attribution Theory in Social Psychology", en *Nebraska Symposium on Motivation*, D. Levine, ed. (Lincoln: University of Nebraska Press, 1967).

[21]J. K. Swim y L. J. Sanna, "He's Skilled, She's Lucky: A Meta-Analysis of Observers' Attributions for Women's and Men's Successes and Failures", *Personality and Social Psychology Bulletin* 22 (1996), pp. 507-519.

[22]M. C. Bolino, "More Than One Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management", *Journal of Management* 29 (2002), pp. 141-160.

[23]E. Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life* (Nueva York: Doubleday, 1959).

[24]S. Wetlaufer, "Common Sense and Conflict: An Interview with Disney's Michael Eisner", *Harvard Business Review* 78 (enero-febrero de 2000), pp. 114-124.

[25]E. E. Jones y P. S. Pitman, "Toward a General Theory of Strategic Self Presentation" en J. Siels (ed.) *Psychological Perspective on the Self* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1982), pp. 231-262.

[26]J. Tatu, "The Influence of Gender on the Use and Effectiveness of Managerial Accounts", *Group Organization Management*, 1998, pp. 267-288.

[27]T. E. Becker y S. L. Martin, "Trying to Look Bad at Work: Methods and Motives for Poor Impressions in Organizations", *Academy of Management Journal*, 1995, p. 145.

[28]N. E. Rosenthal, *The Emotional Revolution* (Nueva York: Kensington Publishing, 2002).

[29]R. Brown y I. Brooks, "Emotions at Work", *Journal of Management in Medicine* 16 (2002), pp. 327-344.

[30]*Ibid*.

[31]S. Fineman, *Emotion in Organizations* (Londres: Sage 1993).

[32]J. LeDoux, *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life* (Nueva York: Simon & Schuster, 1998).

[33]R. Plutchik, *The Psychology and Biology of Emotion* (Nueva York: Harper Collins, 1994).

[34]D. B. Brown, C. A. Czeisler y J. W. Waterhouse, "Complex Interaction of the Sleep-Wake Cycle and Circadian Phase Modulates Mood in Healthy Subjects", *Archives of General Psychiatry* 54 (1997), p. 145.

[35]D. Galete, K. R. Scherer y P. E. Ricci-Bitti, "Voluntary Facial Expression of Emotions: Comparing Congenetically Blind with Normally Sighted Encoders", *Journal of Personality & Social Psychology* 73 (1997), pp. 1363-1379.

[36]J. M. Carroll y J. A. Russell, "Do Facial Expressions Signal Specific Emotions? Judging Emotion from the Face in Context", *Journal of Personality & Social Psychology* 70 (1996), pp. 205-218.

[37]H. Markus, S. Kitayama y G. R. Vanden Bos, "The Mutual Interactions of Culture and Emotion", *Psychiatric Services* 47 (1996), pp. 225-226.

[38]*Ibid*.

[39]A. M. King y A. H. Gordon, "Six Differences in Emotion", *Journal of Personality & Social Psychology* 74 (1998), pp. 686-703.

[40]Coon, *op. cit*., p. 432.

[41]T. L. Chartrand y J. A. Bargh, "The Chameleon Effect: The Perception-Behavior Link and Social Interaction", *Journal of Personality & Social Psychology* 76 (junio de 1999), pp. 893-911.

[42]P. K. Adelman y R. B. Zagone, "Facial Differences in the Experience of Emotion", *Annual Review of Psychology* 40 (1989), pp. 249-280.

[43]P. Ekman, "Facial Expression and Emotion", *American Psychologist* 48 (1993), pp. 384-392.

[44]*Ibid*.

[45]A. Grandey, "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology* 5 (2000), pp. 95-110.

[46]*Ibid*.

[47]A. Grandey, "Emotional Labor: A Concept and Its Correlates", trabajo presentado en la Conferencia sobre Emociones en la Vida Organizacional, San Diego, CA, agosto 1998.

[48]Grandey, *op. cit*.

[49]Grandey, *op. cit*.

[50]P. Salovey y J. D. Mayer, "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition, and Personality* 9 (1990), pp. 185-211.

[51]V. Dulewicz, M. Higgs y M. Slaski, "Measuring Emotional Intelligence: Content, Construct, and Criterion-Related Validity", *Journal of Managerial Psychology* 18 (2003), pp. 405-450.

[52]D. R. Caruso, D. R. Mayer y J. D. Salovey, "Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality", *Journal of Personality Assessment* 79 (octubre de 2002), pp. 81-108.

[53]R. D. Roberts, M. Zeidner y G. Matthews, "Does Emotional Intelligence Meet Traditional Standards for Intelligence? Some New Data and Conclusions", *Emotion*, 2001, pp. 196-231.

[54]H. Gardner, *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* (Nueva York: Basic Books, 1983).

[55]S. I. Pfeiffer, "Emotional Intelligence: Popular but Elusive Construct", *Roeper Review* 23 (abril de 2001), pp. 18-39.

[56]D. Goleman, *Emotional Intelligence* (Nueva York: Bantam Books, 1995).

[57]*Ibid*.

[58]Salovey y Mayer, *op. cit*.

[59]J. D. Mayer, P. Salovey y D. R. Caruso, Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT): Manual (Toronto: Multi-Health Systems, 2002).

[60]R. Bar-On, Bar-On Emotional Quotient Inventory: Technical Manual (Toronto: Multi-Health Systems, 1997).

[61]M. Bernet, "Emotional Intelligence Components and Correlates (Toronto: Convención anual de la American Psychological Association, 1996).

[62]D. Rozer y B. Najarien, "The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Emotion Control", *Personality and Individual Differences* 10 (1989), pp. 845-853.

[63]J. D. Mayer, P. Salovey y D. R. Caruso, "Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability", en R. Bar-On y J. D. A. Parker (eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), pp. 92-117.

[64]Gardner, *op. cit*.

Capítulo 5

[1]Historia relatada aún por los mandos ejecutivos y operativos en IBM, octubre de 2000.

[2]M. L. Ambrose y C. T. Kulek, "Old Friends New Faces: Motivation Research in the 1990s", *Journal of Management*, verano de 1999, pp. 231-237.

[3]Craig R. Taylor, "The Tides of Talent", *Training & Development* 57, no. 4 (abril de 2003), pp. 34-39.

[4]A. H. Maslow y A. R. Kaplan, *Maslow on Management* (Nueva York: John Wiley, 1998).

[5]Jennifer Hutchins, "How to Make the Right Voluntary Benefit Choices", *Workforce* 81, no. 3 (marzo de 2002), pp. 42-45.

[6]Mary Kay, Annual Report, 2002.

[7]Lyman W. Porter, "A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle-Management Jobs", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1961, pp. 1-10.

[8]Lyman W. Porter, *Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes* (Nueva York: American Foundation for Management Research, 1964).

[9]Lyman W. Porter, "Job Attitudes in Management: Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Size of the Company", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1963, pp. 386-397.

[10]John M. Ivancevich, "Perceived Need Satisfaction of Domestic versus Overseas Managers", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1969, pp. 274-278.

[11]Edward E. Lawler, III, y J. L. Suttle, "A Causal Correlation Test of the Need Hierarchy Concept", *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1972, pp. 265-287.

[12]Douglas T. Hall y K. E. Nougaim, "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting", *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1968, pp. 12-35.

[13]Clayton P. Alderfer, *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings* (Nueva York: Free Press, 1972).

[14]Gerald R. Salancik y Jeffrey Pfeffer, "An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1977, pp. 427-456.

[15]Frederick Herzberg, B. Mausner y B. Snyderman, *The Motivation to Work* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1959).

[16]Thad Green, *Motivation Management: Fueling Performance by Discovering What People Believe about Themselves and Their Organizations* (Palo Alto, CA: Davies-Black, 2000).

[17]Frederick Herzberg, "Workers' Needs: The Same around the World", *Industry Week* 234, no. 6 (21 de septiembre de 1987), pp. 29-32.

[18]Isaac O. Adigun, "Cross-National Differences in Work Motivation: A Four Nation Comparison", *International Journal of Management* 17, no. 3 (septiembre de 2000), pp. 372-378.

[19]David C. McClelland, "Business Drive and National Achievement", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1962, pp. 99-112.

[20]Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1964). Para conocer un trabajo anterior, véase Kurt Lewin, *The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces* (Durham, NC: Duke University Press, 1938), y E. C. Tolman, *Purposive Behavior in Animals and Men* (Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1932).

[21]R. M. Lynd-Stevenson, "Expectancy Theory and Predicting Future Employment Status in the Young Unemployed", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, marzo de 1999, pp. 101-106.

[22]John B. Miner, "The Rated Importance, Scientific Validity and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review", *Academy of Management Learning & Education* 2, no. 3 (septiembre de 2003), pp. 250-269.

[23]"Technology Brief—Agere System Inc.: Quarter Is First Profitable One", *The Wall Street Journal*, 29 de octubre de 2003, p. 1; y Sharon Cauldron, "Spreading out the Carrots", *Industry Week*, 19 de mayo de 1997, pp. 20-24.

[24]Sharon Cauldron, "Spreading out the Carrots", *Industry Week*, 19 de mayo de 1997, pp. 20-24.

[25]Frito-Lay, Annual Report, 2000.

[26]J. Stacey Adams, "Toward an Understanding of Equity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, noviembre de 1963, pp. 422-436.

[27]Mahmoud Ezzamel y Robert Watson, "Pay Comparability across and within U.K. Boards: An Empirical Analysis of the Cash Pay Awards to CEOs and Other Board Members", *The Journal of Management Studies* 39, no. 2 (2002), pp. 207-232; Steve Werner y Neal P. Mero, "Fair or Foul?: The Effects of External, Internal, and Employee Equity on Changes in Performance of Major League Baseball Players", *Human Relations* 52, no. 10, (1999), pp. 1291-1311; y Larry Howard y Janis Miller, "Fair Pay for Fair Play: Estimating Pay Equity in Professional Baseball with Data Envelopment Analysis", *Academy of Management Journal*, agosto de 1993, pp. 882-894.

[28]Edwin Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, M. Dunnette, ed. (Skokie, IL: Rand McNally, 1976), pp. 1297-1349.

[29]Campbell, J. P. y Pritchard, R. D. "Motivational Theories in Industrial and Organizational Psychology", en M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Skokie, IL: Rand McNally, 1976).

[30]J. E. Martin y M. M. Peterson, "Two-Tier Wage Structures: Implications for Equity Theory", *Academy of Management Journal*, junio de 1987, pp. 286-315.

[31]Maureen L. Ambrose y Russell Cropanzano, "A Longitudinal Analysis of Organizational Fairness: An Examination of Reactions to Tenure and Promotion Decisions", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 2 (2003), pp. 266-275; Margaret L. Williams, Stanley B. Malos y David K. Palmer, "Benefit System and Benefit Level Satisfaction: An Expanded Model of Antecedents and Consequences", *Journal of Management* 28, no. 2, pp. 195-215; Orlando C. Richard, Edward C. Taylor, Tim Barnett y Mary Frances Nesbit, "Procedural Voice and Distributive Justice: Their Influence on Mentoring Career Help and Other Outcomes", *Journal of Business Research* 55, no. 9 (2002), pp. 725-739; y Martha C. Andrews y K. Michele Kacmar, "Discrimination among Organizational Politics, Justice y Support", *Journal of Organizational Behavior* 22, no. 4 (2001), pp. 347-359.

[32]E. A. Lund y T. R. Tyler, *The Social Psychology of Procedural Justice* (Nueva York: Plenum Press, 1988) p. 188.

[33]Joerg Dietz, Sandra L. Robinson, Robert Folger, Robert A. Baron y Martin Schultz, "The Impact of Community Violence and an Organization's Procedural Justice Climate on Workplace Aggression", *Academy of Management Journal* 46, no. 3 (2003), pp. 317-326; y D. R. Skarlicki y A. Foyger, "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1997, pp. 434-443.

[34]Daniel P. Skarlicki, John H. Ellard y Brad R. C. Kelln, "Third-Party Perceptions of Layoff, Procedural, Derogation and Retributive Aspects of Justice", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1998, pp. 119-127.

[35]Stefanie E. Naumann y Nathan Bennett, "A Case for Procedural Justice Climate: Development and Test of a Multilevel Model", *Academy of Management Journal*, octubre de 2000, pp. 881-889.

[36]Edwin A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, mayo de 1968, pp. 157-189.

[37]Gary P. Latham, "The Reciprocal Effects of Science on Practice: Insights from the Practice and Science of Goal Setting", *Canadian Psychology* (en prensa, octubre de 2000), pp. 1-33.

[38]Thomas A. Ryan, *Intentional Behavior* (Nueva York: Ronald Press, 1970), p. 95.

[39]E. A. Locke y G. P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990).

[40]Latham, "Reciprocal Effects of Science on Practice."

[41]John M. Ivancevich, "Different Goal-Setting Treatments and Their Effects on Performance and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1977, pp. 406-419.

[42]C. Shalley, G. Oldham y J. Porac, "Effects of Goal Difficulty, Goal-Setting Method, and Expected External Evaluation on Intrinsic Motivation", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1987, pp. 553-563.

[43]P. Ekeh, *Social Exchange Theory* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1974).

[44]H. Schein, *Organizational Psychology*, 2a ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980).

[45]Jeffery A. Thompson y J. Stuart Bunderson, "Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychological Contract", *Academy of Management Review* 28, no. 4 (2003), pp. 571-585; Amanuel G. Tekleab y M. Susan Taylor, "Aren't There Two Parties in an Employment Relationship? Antecedents and Consequences of Organization-Employee Agreement on Contract Obligations and Violations", *Journal of Organizational Behavior* 24, no. 5 (2003), pp. 585-599; y Sandra Robinson, Matthew Kraatz y Denise Rousseau, "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, febrero de 1994, pp. 137-152.

[46]Thomas O. Davenport, *Human Capital: What It Is and Why People Invest in It* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999).

Capítulo 6

[1]Richard E. Kopelman, "Job Redesign and Productivity: A Review of the Evidence", *National Productivity Review*, verano de 1985, p. 239.

[2]Blake E. Ashforth, Glen E. Kreiner y Mel Fugate, "All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions", *Academy of Management Review*, julio de 2000, pp. 472-491.

[3]Paul Osterman, "How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It?" *Industrial and Labor Relations Review*, enero de 1994, pp. 173-188; y Harry C. Katz, Thomas A. Kochan y Mark R. Weber, "Assessing the Effects of Industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working Life on Organizational Effectiveness", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1985, pp. 514-515.

[4]Michael G. Pratt y Jose Antonio Rosa, "Transforming Work-Family Conflict into Commitment in Network Marketing Organizations", *Academy of Management Journal* 46, no. 4 (agosto de 2003), pp. 395-417; Luis L. Martins, Kimberly A. Eddleston y John F. Veiga, "Moderators of the Relationship between Work-Family Conflict and Career Satisfaction", *Academy of Management Journal* 45, no. 2 (abril de 2002), pp. 399-410; Dawn S. Carlson y Pamela L. Perrewe, "The Role of Social Support in the Stressor-Strain Relationship: An Examination of Work-Family Conflict", *Journal of Management* 25, no. 4 (1999), pp. 513-540; y Jeffrey H. Greenhaus y Nicholas J. Beutell, "Sources of Conflict between Work and Family Roles", *Academy of Management Review* 19, no. 1 (enero de 1985), pp. 76-89.

[5]Ed Diener y Don R. Rahtz (eds.), *Advances in Quality of Life Theory and Research* (Boston: Kluiver, 2000).

[6]Tarek M. Khalil, *Management of Technology: The Key to Competitiveness and Wealth Creation* (Nueva York: McGraw-Hill, 2000).

[7]Charles Glission y Lawrence R. James, "The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams", *Journal of Organizational Behavior* 23, no. 6 (septiembre de 2002), pp. 767-794; Vishwanath V. Baba y Muhammad Jamal, "Routinization of Job Context and Job Content as Related to Employees' Quality of Working Life: A Study of Canadian Nurses", *Journal of Organizational Behavior*, septiembre de 1991, pp. 379-386; y Barry M. Staw, Robert I. Sutton y Lisa H. Pelled, "Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace", *Organization Science*, febrero de 1994, pp. 51-71.

[8]Robert T. Goliembiewski y Ben-Chu Sun, "QWL Applications in Public Agencies: Do Success Rates Reflect a Positive-Findings Bias?" *International Journal of Public Administration* 15, no. 6 (1992), pp. 1263-1279; y Robert T. Goliembiewski y Ben-Chu Sun, "Positive-Findings Bias in QWL Studies: Rigor and Outcomes in a Large Sample", *Journal of Management*, septiembre de 1990, pp. 665-674.

[9]Amy Wrzesniewski y Jane E. Dutton, "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work", *Academy of Management Review* 26, no. 2 (abril de 2001), pp. 179-

202; David J. Jalajas y Michael Bommer, "The Influence of Job Motivation versus Downsizing on Individual Behavior", *Human Resource Development Quarterly* 10, no. 4 (invierno de 1999), pp. 329-342; y Kenneth W. Thomas y Betty A. Velthouse, "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, octubre de 1990, pp. 666-681.

[10]Aaron A. Buchko, "Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes—A Test of Three Theoretical Perspectives", *Work and Occupations*, febrero de 1992, pp. 59-78.

[11]Jon R. Katzenberg, *Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

[12]Joan Magretta (ed.), *Managing in the New Economy* (Cambridge, MA: Harvard Business Review Book, 1999).

[13]Michael Weinreb, "Power to the People", *Sales and Marketing Management* 155, no. 4 (abril de 2003), pp. 30-36; y Frank Shipper y Charles C. Manz, "Employee Self-Management without Formally Designated Teams: An Alternative Road to Empowerment", *Organizational Dynamics*, invierno de 1992, pp. 48-61.

[14]Kibeom Lee, Julie J. Carswell y Natalie J. Allen, "A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations with Person- and Work-Related Variables", *Journal of Applied Psychology* 85, no. 5 (octubre de 2000), pp. 799-811; S. D. Saleh y James Hosek, "Job Involvement: Concepts and Measurements", *Academy of Management Journal*, junio de 1976, pp. 213-224; y Robert J. Vandenberg y Charles E. Lance, "Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Journal of Management*, marzo de 1992, pp. 153-167.

[15]Glenn Bassett, "The Case against Job Satisfaction", *Business Horizons*, mayo/junio de 1994, pp. 61-68; Jill Kanin-Lovers y Gordon Spunich, "Compensation and the Job Satisfaction Equation", *Journal of Compensation and Benefits*, enero-febrero de 1992, pp. 54-57.

[16]Stephen Bach y Keith Sisson (eds.), *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice* (Malden, MA: Blackwell, 2000).

[17]*Ibid*.

[18]Michael A. Campion y Paul W. Thayer, "Job Design: Approaches, Outcomes y Trade-offs", *Organizational Dynamics*, invierno de 1987, pp. 66-79, y Michael A. Campion, "Interdisciplinary Approaches to Job Design: A Constructive Replication with Extensions", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1988, pp. 467-481.

[19]Michael T. Brannick y Edward Levine, *Job Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management in the New Millennium* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002); y Frank Ostroff, *The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Actually Looks Like and How It Delivers Value to Customers* (Londres: Oxford University Press, 1999).

[20]Sidney A. Fine y Steven F. Cronshaw, *Functional Job Analysis: A Foundation for Human Resources Management* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, julio de 1999); y G. Jonathan Meng, "Using Job Descriptions, Performance and Pay Innovations to Support Quality", *National Productivity Review*, primavera de 1992, pp. 247-255.

[21]G. Jonathan Meng, "Using Job Descriptions, Performance and Pay Innovations to Support Quality", *National Productivity Review*, primavera de 1992, pp. 247-255.

[22]P. Richard Jeanneret y Mark H. Strong, "Linking O*Net Job Analysis Information to Job Requirements Predictors: An O*Net Application", *Personnel Psychology* 56, no. 2 (verano de 2003), pp. 465-478; E. J. McCormick, *Job Analysis: Methods and Applications* (Nueva York: AMACOM, 1979); y E. J. McCormick, P. R. Jeanneret y R. C. Mecham, "A Study of Job Characteristics and Job Dimensions as Based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ)", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1972, pp. 347-368.

[23]James Sparrow, "The Utility of PAQ in Relating Job Behaviours to Traits", *Journal of Occupational Psychology* (RU), junio de 1989, pp. 151-162; y Angelo S. DeNisi, Edwin T. Cornelius III, y Allyn G. Blencoe, "Further Investigation of Common Knowledge Effects on Job Analysis Ratings", *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1987, pp. 262-268.

[24]Robert M. Madigan y David J. Hoover, "Effects of Alternative Job Evaluation Methods on Decisions Involving Pay Equity", *Academy of Management Journal*, marzo de 1986, pp. 84-100; Edward H. Lawler III, "What's Wrong with Point-Factor Job Evaluation", *Personnel*, enero de 1987, pp. 38-44; y Howard W. Risher, "Job Evaluation: Validity and Reliability", *Compensation and Benefits*, enero-febrero de 1989, pp. 22-36.

[25]Herbert G. Heneman, III, y Timothy A. Judge, *Staffing Organizations* 4a ed. (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, julio de 2002); y Philip C. Grant, "What Use Is a Job Description?" *Personnel Journal*, febrero de 1988, pp. 44-65.

[26]Jai V. Ghorpade, *Job Analysis: A Handbook for the Human Resource Director* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988); y Edward L. Levine, Ronald A. Ash, Hardy Hall y Frank Sistrunk, "Evaluation of Job Analysis Methods by Experienced Job Analysts", *Academy of Management Journal*, junio de 1983, pp. 339-348.

[27]La bibliografía sobre la administración científica es voluminosa. Los trabajos originales y las críticas e interpretaciones posteriores formarían un gran volumen. De importancia especial son los trabajos de los principales autores incluidos en Frederick W. Taylor, *Principles of Scientific Management* (Nueva York: Harper & Row, 1911); Harrington Emerson, *The Twelve Principles of Efficiency* (Nueva York: Engineering Magazine, 1913); Henry L. Gantt, *Industrial Leadership* (New Haven, CT: Yale University Press, 1916); Frank B. Gilbreth, *Motion Study* (Nueva York: D. Van Nostrand, 1911); y Lillian M. Gilbreth, *The Psychology of Management* (Nueva York: Sturgis & Walton, 1914).

[28]Taylor, *Principles*, pp. 36-37.

[29]Steven J. Kass, Stephen J. Vodanovich y Anne Callender, "State-Trait Boredom: Relationships to Absenteeism, Tenure y Job Satisfaction", *Journal of Business and Psychology* 16,

no. 2(invierno de 2001), pp. 317-327; y Larry D. Grieshaber, Patricia Parker y Judy Deering, "Job Satisfaction of Nursing Assistants in Long-Term Care", *Health Care Supervisor*, junio de 1995, pp. 18-28.

[30]Fuentes: U.S. Bureau of Labor Statistics at www.bls.gov; y Eilene Zimmerman, "Know the Job Market of 2012", *Workforce* 81, no. 10 (octubre de 2002), p. 18.

[31]Douglas R. May y Catherine E. Schwoerer, "Employee Health by Design: Using Employee Involvement Teams in Ergonomic Job Redesign", *Personnel Psychology*, invierno de 1994, pp. 861-876, y Larry Reynolds, "Ergonomic Concerns Stiffen Rules Regarding VDT Use", *Personnel*, abril de 1991, pp. 1-2.

[32]Connie Vaughn-Miller, "Haven't Got Time for the Pain", *Occupational Health & Safety* 72, no. 6 (junio de 2003), pp. 112-116; y Judith N. Mottle, "Computer-Related Injuries: IT Helps Ease the Pain", *InformationWeek* 791 (19 de junio de 2000), pp. 120-124.

[33]Rob Cross y Lloyd Baird, "Technology Is Not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory", *Sloan Management Review*, primavera de 2000, pp. 69-78.

[34]Sharon Leonard, "The Demise of Job Descriptions", *HR Magazine*, agosto de 2000, pp. 184-185.

[35]William Bridges, *Job Shift* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1994).

[36]Carla Joinson, "Refocusing Job Descriptions", *HRMagazine* 46, no. 1 (enero de 2001), pp. 66-72; y Caitlen P. Williams, "The End of the Job as We Know It", *Training & Development*, enero de 1999, pp. 52-54.

[37]Kent W. Seibert, "Reflection-in-Action: Tools for Cultivating On-the-Job Learning Conditions", *Organizational Dynamics*, invierno de 1999, pp. 54-65.

[38]Murray R. Barrick, Greg L. Steward y Mike Piotrowski, "Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effect of Motivation among Sales Representatives", *Journal of Applied Psychology* 87, no. 1 (febrero de 2002), pp. 43-51; y Brett M. Wright y John L. Cordey, "Production Uncertainty as a Contextual Moderator of Employee Reactions to Job Design", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1999, pp. 456-463.

[39]Terry A. Beehr, Steve M. Jex, Beth A. Stacy y Marshall A. Murray, "Work Stressors and Coworker Support as Predictors of Individual Strain and Job Performance", *Journal of Organizational Behavior* 21, no. 4 (junio de 2000), pp. 391-405; y William H. Tuinley y Daniel C. Feldman, "The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty and Neglect", *Human Relations*, julio de 1999, pp. 895-922.

[40]Pere Joan Ferrando, "Likert Scaling using Continuous, Censored y Graded Response Models: Effects on Criterion-Rated Validity", *Applied Psychological Measurement*, junio de 1999, pp. 161-175.

[41]Eugene F. Stone y Hal G. Gueuthal, "An Empirical Derivation of the Dimensions along Which Characteristics of Jobs Are Perceived", *Academy of Management Journal*, junio de 1985, pp. 376-396; y Arthur N. Turner y Paul R. Lawrence, *Industrial Jobs and the Worker: An Investigation of Response to Task Attributes* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1965).

[42]J. Richard Hackman y Edward W. Lawler, III, "Employee Reactions to Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1971, pp. 259-286; y J. Richard Hackman y Greg R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1975, pp. 159-170.

[43]Randall B. Dunham, Ramon J. Aldag y Arthur P. Brief, "Dimensionality of Task Design as Measured by the Job Diagnostic Survey", *Academy of Management Journal*, junio de 1977, p. 222.

[44]Joseph E. Champoux, "A Three Sample Test of Some Extensions to the Job Characteristics Model of Work Motivation", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1980, pp. 466-478.

[45]Ricky W. Griffin, "Supervisory Behavior as a Source of Perceived Task Scope", *Journal of Occupational Psychology*, septiembre de 1981, pp. 175-182.

[46]Joe Thomas y Ricky W. Griffin, "The Social Information Processing Model of Task Design: A Review of the Literature", *Academy of Management Review*, octubre de 1983, pp. 672-682; Ricky W. Griffin, "Objective and Subjective Sources of Information in Task Redesign: A Field Experiment", *Administrative Science Quarterly*, junio de 1983, pp. 184-200; y Jeffrey Pfeffer, "A Partial Test of the Social Information-Processing Model of Job Attitudes", *Human Relations*, julio de 1980, pp. 457-476.

[47]Katrina Brooker, "The un-CEO", *Fortune* 146, no. 5 (16 de septiembre de 2002), pp. 88-96.

[48]Bridges, *sq. cet.*

[49]Robert J. Grossman, "Putting HR in Rotation", *HRMagazine* 48, no. 3 (marzo de 2003), pp. 50-58; y Gregory B. Northcraft, Terri L. Griffith y Christina E. Shalley, "Building Top Management Muscle in a Slow Growth Environment", *Academy of Management Executive*, febrero de 1992, pp. 32-41.

[50]Jaime Ortega, "Job Rotation as a Learning Machine", *Management Science* 47, no. 10 (21 de octubre de 2001), pp. 1361-1370; Michael A. Campion, Lisa Cheraskin y Michael J, Stevens, "Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1994, pp. 1518-42; y Allan W. Farrant, "Job Rotation Is Important", *Supervision*, agosto de 1987, pp. 14-16.

[51]Michael A. Campion y Carol L. McClelland, "Follow-Up and Extension of the Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarged Jobs", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1993, pp. 339-351; y Michael A. Campion y Carol L. McClelland, "Interdisciplinary Examination of the Costs and Benefits of Enlarged Jobs: A Job Design Quasi-Experiment", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1991, pp. 186-198.

[52]Lance Hazzard, Joe Mautz y Denver Wrightman, "Job Rotation Cuts Cumulative Trauma Cases", *Personnel Journal*, febrero de 1992, pp. 29-32.

[53]Don Nichols, "Taking Participative Management to the Limit", *Management Review*, agosto de 1987, pp. 28-32; y Bob Deierlein, "Team Cuts Costs", *Fleet Equipment*, abril de 1990, pp. 28-30.

[54]Charles R. Walker y Robert H. Guest, *The Man on the Assembly Line* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1952).

[55]Jeffrey R. Edwards, Mary D. Brtek y Judith A. Scully, "The Nature and Outcomes of Work: A Replication and Extension of Interdisciplinary Work-Design Research", *Journal of Applied Psychology* 85, no. 6 (diciembre de 2000), pp. 860-868; y Jeffrey R. Edwards, Judith A. Scully y Mary D. Brtek, "The Measurement of Work: Hierarchical Representation of the Multimethod Job Design Questionnaire", *Personnel Psychology*, verano de 1999, pp. 305-334.

[56]Alan J. Liddle, "Zao Executives Use Their Noodles to Keep Concept Exotic Accessible, and Growing", *Nation's Restaurant News* 35, no. 16 (16 de abril de 2001), pp. 24-25; y Dina Berta, "Cross-Training Seen as the Way to Work Out Staffing Shortage Problems", *Nation's Restaurant News* 34, no. 41 (9 de octubre de 2000), pp. 1-4.

[57]Blake E. Ashforth, Glen E. Kreiner y Mel Fugate, "All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions", *Academy of Management Review*, julio de 2000, pp. 472-491.

[58]M. Scott Myers, *Every Employee a Manager* (Nueva York: McGraw-Hill, 1970), p. xii.

[59]Russ S. Moxley, *Leadership and Spirit: Breathing New Vitality into Individuals and Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).

[60]Gerald R. Ferris y David C. Gilmore, "The Moderating Role of Work Context in Job Design Research: A Test of Competing Models", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1984, pp. 885-892.

[61]J. Richard Hackman, Greg Oldham, Robert Janson y Kenneth Purdy, "New Strategy for Job Enrichment", *California Management Review*, verano de 1975, pp. 57-71; y J. Richard Hackman y Greg Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1975, pp. 159-170.

[62]J. Richard Hackman y Greg Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980).

[63]Tom D. Taber y Elisabeth Taylor, "A Review and Evaluation of the Psychometric Properties of the Job Diagnostic Survey", *Personnel Psychology*, otoño de 1990, pp. 467-500.

[64]Gary Johns, Jia L. Xie y Yongqing Fang, "Mediating and Moderating Effects in Job Design", *Journal of Management*, diciembre de 1992, pp. 657-676.

[65]Richard E. Kopelman, "Job Redesign and Productivity: A Review of the Evidence", *National Productivity Review* 4, no. 3, pp. 237-255; y Kopelman, "Job Redesign and Productivity."

[66]Gardiner Morse, "Why We Misread Motives", *Harvard Business Review* 81, no. 1 (enero de 2003), p. 18; y William E. Zierden, "Congruence in the Work Situation: Effects of Growth Needs, Management Style y Job Structure on Job-Related Satisfactions", *Journal of Occupational Behavior*, octubre de 1980, pp. 297-310.

[67]Ricky W. Griffin, "Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes y Behaviors: A Long-Term Investigation", *Academy of Management Journal*, junio de 1991, pp. 425-435.

[68]Kopelman, "Job Design and Productivity", p. 253.

[69]Joseph Fiorelli y Richard Feller, "Re-Engineering TQM and Work Redesign: An Integrative Approach to Continuous Organizational Excellence", *Public Administration Quarterly*, primavera de 1994, pp. 54-63; Scott A. Snell y James W. Dean, hijo, "Strategic Compensation for Integrated Manufacturing: The Moderating Effects of Jobs and Organizational Inertia", *Academy of Management Journal*, octubre de 1994, pp. 1109-1140; y James W. Dean, hijo, y Scott A. Snell, "Integrated Manufacturing and Job Design: Moderating Effects of Organizational Inertia", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1991, pp. 776-804.

[70]Gerard Farias y Arup Varma, "Integrating Job Characteristics, Sociotechnical Systems and Reengineering: Presenting a Unified Approach to Work and Organizational Design", *Organization Development Journal* 18, no. 3 (otoño de 2000), pp. 11-25; y Howard W. Oden, *Transforming The Organization: A Social-Technical Approach* (Westport, CT: Quorum, 1999).

[71]David Barry, "Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership", *Organizational Dynamics*, verano de 1991, pp. 31-47.

[72]S. C. Gwynne, "The Right Stuff", *Time*, 29 de octubre de 1990, pp. 74-84.

[73]David Maloney, "A Different Kind of Car Factory", *Modern Materials Handling* 55, no. 13 (noviembre de 2000), pp. 34-39.

[74]Roy A. Cook y J. Larry Goff, "Coming of Age with Self-Managed Teams: Dealing with a Problem Employee", *Journal of Business and Psychology* 16, no. 3 (primavera de 2002), pp. 485-496; y Milam Moravec, "Self-Managed Teams", *Executive Excellence*, octubre de 1999, p. 78.

[75]Sarah Boehle, David Stamps y Jeremy Stratton, "The Increasing Value of Flexible Time", *Training*, julio de 2000, p. 32.

[76]Alan Deutschman, "Pioneers of the New Balance", *Fortune*, 20 de mayo de 1991, pp. 60-68.

[77]Charlene M. Solomon, "Managing Virtual Teams", *Workforce*, junio de 2001, pp. 60-65.

[78]Gómez Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, 3a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2000).

[79]Charlene M. Solomon, "Managing Virtual Teams", *Workforce*, junio de 2001, pp. 60-65.

[80]David Drucker, "Virtual Teams Light Up GE—Customers, Suppliers Linked in Real Time with Collaboration Apps", *Internetweek*, abril de 2000, pp. 16-20.

[81]*Ibid*.

[82]Charlene M. Solomon, "Managing Virtual Teams", *Workforce*, junio de 2001, pp. 60-65.

[83]Richard Benson-Armer y Tsun-yan Hsieh, "Teamwork Across Time and Space", *The McKinsey Quarterly*, 1997, pp. 18-27.

[84]Julekah Dash, "Think of People When Planning Virtual Teams", *Computerworld*, febrero de 2001, pp. 34-36.

[85]Terence R. Mitchell, Brooks C. Holtom, Thomas W. Lee, Chris J. Sablynski y Miriam Erez, "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal* 44, no. 6, pp. 1102-1122.

[86]James R. Detert, "A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations", *Academy of Management Review* 25, no. 4 (octubre de 2000), pp. 850-864.

[87]Anthony L. Patti, Sandra J. Hartmann, Lillian Fok y Wing M. Fok, "Jobs and People in a Total Quality Management Environment: A Survey of Academicians and Practitioners", *International Journal of Management* 18, no. 3 (septiembre de 2001), pp. 359-370.

[88]Cynthia K. West, *Techno-Human Mesh* (Westport, CT: Quorum, 2001).

[89]Russ S. Moxley, *Leadership and Spirit: Breathing New Vitality and Energy into Individuals and Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).

[90]Eric Trist, "The Evolution of Sociotechnical Systems", *Occasional Paper* (Ontario Quality of Working Life Centre, junio de 1981); y William M. Fox, "Sociotechnical System Principles and Guidelines", *Journal of Applied Behavioral Science*, marzo de 1995, pp. 91-105.

[91]Roy W. Walters, "The Citibank Project: Improving Productivity through Work Design", en Donald L. Kirkpatrick, *How to Manage Change Effectively* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), pp. 195-208.

[92]Fred Emery, "Participative Design: Effective, Flexible and Successful", *Journal of Quality and Participation*, enero/febrero de 1995, pp. 6-9.

[93]A. B. Shani y James A. Sena, "Information Technology and the Integration of Change: Sociotechnical System Approach", *Journal of Applied Behavioral Science*, junio de 1994, pp. 247-270; Louis E. Davis y James C. Taylor (eds.), *Design of Jobs* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1979); Marc Bassin, "A Special Blend of Teamwork", *Personnel Journal*, mayo de 1988, p. 62; y Roger Smith, "The U.S. Must Do What GM Has Done", *Fortune*, 13 de febrero de 1989, pp. 70-73.

Capítulo 7

[1]Diane Cadrain, "Put Success in Sight", *HRMagazine* 48, no. 5 (mayo de 2003), pp. 84-90; y Shari Caudron, "Spreading Out the Carrots", *Industry Week*, 19 de mayo de 1997, pp. 20-25.

[2]Roger E. Herman y Joyce L. Gioia, *Employer of Choice* (Winchester, VA: Oakhall Press, 2000).

[3]Robert D. Behn, "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures", *Public Administration Review* 63, no. 5 (septiembre /octubre de 2003), pp. 586-606; y Jonathan A. Segal, "86 Your Appraisal Process", *HR Magazine*, octubre de 2000, pp. 199-206.

[4]I. M. Jawahar y Gary Salegna, "Adapting Performance Appraisal Systems for a Quality-Driven Environment", *Compensation and Benefits Review* 35, no. 1 (enero/febrero de 2003), pp. 64-71; y Dick Grote, "Performance Appraisals: Solving Tough Challenges", *HRMagazine*, julio de 2000, pp. 145-150.

[5]Liam O'Brian, "Improving Performance Appraisal Interviews", *Supply Management*, mayo de 2000, pp. 36-37.

[6]A. N. Kluger y A. De Nisi, "The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis and a Preliminary Feedback Intervention Theory", *Psychological Bulletin*, marzo de 1996, pp. 254-284.

[7]D. M. Herold, C. K. Parsons y R. B. Rensvold, "Individual Differences in the Generation and Processing of Performance Feedback", *Educational and Psychological Measurement*, febrero de 1996, pp. 5-25.

[8]Shari Caudron, "And the Point Is?" *Workforce* 79, no. 4 (abril de 2000), pp. 20-22; y M. Hequet, "Giving Good Feedback", *Training*, septiembre de 1994, pp. 72-77.

[9]Evelyn Rogers, Charles W. Rogers y William Metlay, "Improving the Payoff from 360-Degree Feedback", *Human Resource Planning* 25, no. 3 (2002), pp. 44-55.

[10]Gary J. Greguras, John M. Ford y Stepane Brutus, "Manager Attention to Multisource Feedback", *The Journal of Management Development* 22, no. 4 (2003), pp. 345-361; y Richard R. Reilly, James W. Smither y Nicholas L. Vasilopoulos, "A Longitudinal Study of Upward Feedback", *Personnel Psychology*, otoño de 1996, pp. 599-612.

[11]J. F. Hazucka, S. A. Hezlett y R. J. Schneider, "The Impact of 360-Degree Feedback on Managerial Skills Development", *Human Resource Management*, verano/otoño de 1993, p. 42.

[12]James W. Smither, Manuel London, Raymond Flautt, Yvette Vargas e Ivy Kucine, "Can Working with an Executive Coach Improve Multisource Feedback Ratings Over Time? A Quasi-Experimental Field Study", *Personnel Psychology* 56, no. 1 (primavera de 2003), pp. 23-45; y Mark R. Edwards y Ann J. Ewen, "How to Manage Performance and Pay with 360-Degree Feedback", *Compensation and Benefits Review*, mayo/junio de 1996, pp. 41-46.

[13]David Antonioni y Heejoon Park, "The Relationship between Rater Affect and Three Sources of 360-Degree Feedback Ratings", *Journal of Management* 27, no. 4 (2001), pp. 479-495; y Mark R. Edwards y Ann J. Ewen, *360-Degree Feedback* (Nueva York: AMACOM, 1996).

[14]Mary N. Vinson, "The Pros and Cons of 360-Degree Feedback: Making It Work", *Training and Development*, abril de 1996, pp. 11-12.

[15]John Day, "Simple Strong Team Ratings", *HR Magazine*, septiembre de 2000, pp. 159-161.

[16]James B. DeConinck, "The Effect of Punishment on Sales Managers' Outcome Expectancies and Responses to Unethical Sales Force Behavior", *American Business Review* 21, no. 2 (junio de 2003), pp. 135-147; y Gail Ball, Linda Trevino, y Henry Sims, hijo, "Just and Unjust Punishment: Influences on Subordinate Performance and Citizenship", *Academy of Management Journal*, abril de 1994, pp. 299-322.

[17]C. B. Ferster y B. F. Skinner, *Schedules of Reinforcement* (Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1957).

[18]Edward E. Lawler, III, *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).

[19]Jon R. Katzenbach, *Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

[20]Karen Renk, "I Want My TV", *HRMagazine*, octubre de 2000, pp. 153-163.

[21]Lin Grensing-Pophal, "Rewards That Don't Penalize Your Employees", *HRMagazine*, noviembre de 1999, pp. 98-104.

[22]R. L. Opsahl y M. D. Dunnette, "The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation", *Psychological Bulletin*, agosto de 1966, p. 114.

[23]Edward E. Lawler, III, *Pay and Organizational Effects* (Nueva York: McGraw-Hill, 1971), pp. 164-170.

[24]Michael Zwell, *Creating a Culture of Competence* (Nueva York: John Wiley, 2000).

[25]U.S. Department of Labor, BLS, "Employer Costs for Employee Compensation Summary", septiembre de 2003.

[26]Jennifer Schu, "Even in Hard Times, SAS Keeps Its Culture Intact", *Workforce* 80, no. 10 (octubre de 2001), pp. 21-22.

[27]Bill Leonard, "The Key to Unlocking an Inexpensive Recognition Program", *HRMagazine*, octubre de 1999, p. 26.

[28]David C. McClelland, *The Achieving Society* (Nueva York: D. Van Nostrand, 1961).

[29]Edward L. Deci, Richard Koestner y Richard M. Ryan, "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation", *Psychological Bulletin* 125, no. 6 (1999), pp. 627-668; y E. L. Deci, "The Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, pp. 105-115. Véase también E. L. Deci, *Intrinsic Motivation* (Nueva York: Plenum Press, 1975).

[30]Mark R. Lepper, Jennifer Henderlong y Isabelle Gringras, "Understanding the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation—Uses and Abuses of Meta-Analysis: Comments On Deci, Koestner y Ryan", *Psychological Bulletin* 125, no. 6 (1999), pp. 669-676.

[31]B. M. Staw, "The Attitudinal and Behavior Consequences of Changing a Major Organizational Reward", *Journal of Personality and Social Psychology*, junio de 1974, pp. 742-751.

[32]C. D. Fisher, "The Effects of Personal Control, Competence, and Extrinsic Reward Systems on Intrinsic Motivation", *Organizational Behavior and Human Performance*, junio de 1978, pp. 273-287. Véase también J. S. Phillips y R. G. Lord, "Determinants of Intrinsic Motivation: Locus of Control and Competence Information as Components of Deci's Cognitive Evaluation Theory", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1980, pp. 211-218.

[33]K. B. Boone y L. L. Cummings, "Cognitive Evaluation Theory: An Experimental Test of Processes and Outcomes", *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1981, pp. 289-310.

[34]E. M. Lopez, "A Test of Deci's Cognitive Evaluation Theory in an Organizational Setting." Trabajo presentado en la trigesimonovena convención anual de la Academy of Management, Atlanta, Georgia, agosto de 1979.

[35]Glenn Parker, Jerry McAdams y David Zielinski, *Rewarding Teams: Lessons from the Trenches* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).

[36]R. Kanungo y J. Hartwick, "An Alternative to the Intrinsic-Extrinsic Dichotomy of Work Rewards", *Journal of Management*, otoño de 1987, pp. 751-766.

[37]Carla Johnson, "Capturing Turnover Costs", *HRMagazine*, julio de 2000, pp. 107-119.

[38]Julie Britt, "Workplace No-Shows' Costs to Employers Rise Again", *HRMagazine* 47, no. 12 (diciembre de 2002), pp. 26-27.

[39]Paul Falcone, "Tackling Excessive Absenteeism", *HRMagazine*, abril de 2000, pp. 138-144.

[40]K. R. Moore, "Trust and Relationship Commitment in Logistics Alliances: A Buyer Perspective", *Journal of Purchasing and Materials Management*, febrero de 1998, pp. 24-37.

[41]S. Chow y R. Holden, "Toward an Understanding of Loyalty: The Moderating Role of Trust", *Journal of Management Issues*, primavera de 1997, pp. 275-298.

[42]S. Arzu Wasti, "Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76, no. 3 (septiembre de 2003), pp. 303-315; y David P. Shadicki, Robert Folger y Paul Tesluk, "Personality as a Moderator in the Relationship between Fairness and Retaliation", *Academy of Management Journal*, marzo de 1999, pp. 100-108.

[43]James R. Thompson y Charles W. LeHew, "Skill-Based Pay as an Organizational Innovation", *Review of Public Personnel Administration* 20, no. 1 (invierno de 2000), pp. 20-41; y Frederick Hills, Thomas Bergmann y Vida Scarpello, *Compensation Decision Making* (Nueva York: The Dryden Press, 1994).

[44]D. K. Denton, "Multi-Skilled Teams Replace Old Work Systems", *HRMagazine*, septiembre de 1992, pp. 55-56.

[45]Thomas P. Flannery, David A. Hofrichter y Paul E. Platten, *People, Performance y Pay* (Nueva York: Free Press, 1996), pp. 98-99.

[46]*Ibid*.

[47]Duncan Brown, "Broadbanding: A Study of Company Practices in the United Kingdom", *Compensation & Benefits Review*, noviembre-diciembre de 1996, pp. 41-49.

[48]"Hospital's Offering Concierge Service to Staff to Keep Workers Happy, Productive—and Loyal", *Health Care Strategic Management* 21, no. 11 (noviembre de 2003), p. 5.

[49]"Work-Life Balance: Staff Pay Concierge Services Bill When Firms Bail Out", *Employee Benefits*, agosto de 2003, pp. 12-14; y Karla Taylor, "May I Help You, Please?" *HRMagazine*, agosto de 2000, pp. 90-96.

[50]E. Neuforne, "Companies Save, But Workers Pay", *USA Today*, 25 de febrero de 1997, pp. 1B-2B.

[51]Edward E. Lawler, III, *From the Ground Up* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), pp. 211-213.

[52]Steven E. Gross, "When Jobs Become Team Roles, What Do You Pay for?" *Compensation and Benefits Review*, noviembre-diciembre de 1996, pp. 48-51.

[53]Ron Cacioppe, "Using Team-Individual Reward and Recognition Strategies to Drive Organizational Success", *Leadership & Organization Development Journal* 20, no. 6 (1999), pp. 322-331.

[54]C. James Novak, "Proceed with Caution When Paying Teams", *HRMagazine*, abril de 1997, pp. 73-78.

[55]Elayne Robertson Demby, "Nothing Partial about These Benefits", *HRMagazine* 48, no. 8 (agosto de 2003), pp. 72-79.

[56]Bill Leonard, "Recipes for Part-Time Benefits", *HRMagazine*, abril de 2000, pp. 56-62.

[57]Jeffrey B. Arthur y Lynda Aiman-Smith, "Gainsharing and Organizational Learning: An Analysis of Employee Suggestions over Time", *Academy of Management Journal* 44, no. 4 (agosto de 2001), pp. 737-755; y Richard Blackburn y Benson Rosen, "Total Quality and Human Resources Management: Lessons Learned from Baldrige Award-Winning Companies", *Academy of Management Executive*, agosto de 1993, pp. 49-66.

[58]Luis R. Gómez Mejía, "The Role of Risk Sharing and Risk Taking under Gainsharing", *Academy of Management Review* 25, no. 3 (julio de 2000), pp. 492-508; y Stephanie Y. Wilson, "When Is Compensation Not Enough? Rethinking How to Reward the Workforce", *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 1996, pp. 59-64.

[59]E. E. Lawler, S. A. Mohrman y G. E. Ledford, *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Quality Management in Fortune 1000 Companies* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).

[60]"These Bonuses Are a Safe Bet", *Business Ethics*, marzo-abril de 1994, p. 31.

[61]Charlotte Garvey, "Goalsharing Scores", *HRMagazine*, abril de 2000, pp. 99-106.

[62]Shari Caudron, "Employee, Cover Thyself", *Workforce*, abril de 2000, pp. 34-42.

[63]Lawler, Pay and *Organizational Effectiveness*, pp. 214-16.

[64]*Ibid*., p. 128.

Capítulo 8

[1]Yoav Vardi y Ely Weitz, *Misbehavior In Organizations* (Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum, 2004).

[2]Robert Frank y Casell Bryan-Low, *et al.*, "Scandal Scorecard", *The Wall Street Journal*, 3 de octubre de 2003, pp. B1 y B4.

[3]R. T. Mowday y R. J. Sutton, "Organizational Behavior: Linking Individuals and Groups to Organizational Contexts", *Annual Review of Psychology* 44 (1993) pp. 195-229; y C. A. O'Reilly, III, "Organizational Behavior: Where We've Been, Where We're Going", *Annual Review of Psychology* 78 (1991), pp. 679-703.

[4]J. Bensman y J. Gerver, "Crime and Punishment in the Factory: The Function of Deviancy in Maintaining the Social System", *American Sociological Review* 28 (1963), pp. 588-598.

[5]E. H. Sutherland, "White-Collar Criminality", *American Sociological Review* 5 (1940), pp. 1-12.

[6]J. W. Coleman, "Toward an Integrated Theory of White-Collar Crime", *American Journal of Sociology* 93 (1987), 406-439.

[7]Vardi y Weitz, *op. cit*.

[8]*Ibid*.

[9]R. D. Hackett, "Work Attitudes and Employee Absenteeism: A Synthesis of the Literature", *Journal of Psychology* 62 (1989), pp. 235-248.

[10]Danielle W. Warren, "Constructive and Destructive Deviance in Organizations", *Academy of Management Review* 28 (octubre de 2003), pp. 622-32.

[11]Vardi y Seitz, *op. cit*.

[12]R. A. Giacalone y J. Greenberg (eds.), *Antisocial Behavior in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage).

[13]Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004).

[14]J. N. Cleveland, M. Stockdale y K. R. Murphy, *Women and Men in Organizations: Sex and Gender Issues* (Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum, 2000).

[15]S. Welsh, "Gender and Sexual Harassment", *Annual Review of Sociology* 25 (1999), pp. 169-190.

[16]L. F. Fitzgerald, F. Drasgow, C. L. Hulin, M. J. Gelfand y V. J. Magley, "Antecedents and Consequences of Sexual Harassment in Organizations: A Test of an Integrated Model, *Journal of Applied Psychology* 82 (1997), pp. 578-589.

[17]J. B. Pryor y L. M. Stoller, "Sexual Cognition Processes in Men High in the Likelihood to Sexually Harass, *Personality and Social Psychology Bulletin* 20 (1994), pp. 163-169.

[18]Anne M. O'Leary-Kelly, "Sexual Harassment as Aggressive Behavior: An Actor-Based Perspective", *Academy of Management Review* 25 (abril de 2000), pp. 372-386.

[19]Anne C. Levy y Michele A. Paludi, *Workplace Sexual Harassment* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2002).

[20]A. H. Buss, *The Psychology of Aggression* (Nueva York: John Wiley, 1961).

[21]A. M. O'Leary-Kelly, R. N. Griffin y D. J. Glew, "Organization-Motivated Aggression: A Research Framework", *Academy of Management Review* 21 (1996), pp. 225-253.

[22]Mark J. Martinko, Michael J. Gundlach y Scott C. Douglas, "Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective", *International Journal of Selection and Assessment* 10 (marzo-junio de 2002), pp. 36-50.

[23]Shreeavtar Rai, "Preventing Workplace Aggression and Violence: A Role for Occupational Therapy", *Work* 18 (2002), pp. 15-22.

[24]Joel H. Neuman y Robert A. Baron, "Aggression in the Workplace", en R. A. Giacolone y J. Greenberg (eds.), *Antisocial Behavior In Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1997), pp. 37-67.

[25]Dawn Jennifer, Helen Cowie y Katerina Ananiadou, "Perceptions and Experience of Workplace Bullying in Five Different Work Populations", *Aggressive Behavior* 29(2003), pp. 489-496.

[26]S. Einarsen, "The Nature and Causes of Bullying at Work", *International Journal of Manpower* 20 (1999), pp. 16-27.

[27]*Ibid*.

[28]Jennifer, Cowie y Ananiadou, *op. cit*., p. 495.

[29]Lynne M. Anderson y Christine M. Pearson, "Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace", *Academy of Management Review* 24 (1999), pp. 452-471.

[30]Marilyn J. Davidson y Sandra L. Fielden (eds.), *Individual Diversity and Psychology in Organizations* (San Francisco, Jossey-Bass, 2003).

[31]P. R. Johnson y P. R. Indvik, "Rudeness at Work: Impulse Over Restraint", *Public Personnel Management* 30 (invierno de 2001), pp. 457-465.

[32]*Ibid*.

[33]C. C. Chen y W. Eastman, "Toward a Civic Culture for Multicultural Organizations", *Journal of Applied Behavioral Science* 33 (1997), pp. 454-470.

[34]R. A. Baron y J. H. Neuman, "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes", *Aggressive Behavior* 22 (1996), pp. 161-173.

[35]S. L. Carter, *Civility: Manners, Morals y Etiquette of Democracy* (Nueva York: Basic Books, 1998).

[36]Robert J. Grossman, "The Five-Finger Bonus", *HRMagazine*, octubre de 2003, pp. 38-44.

[37]Joseph T. Wells, "Why Employees Commit Fraud", *Journal of Accountancy* 191 (febrero de 2001), pp. 89-92.

[38]*Ibid*.

[39]*Ibid*.

[40]William Greider, "Is This America's Top Corporate Crime Fighter?" *Nation* 275 (agosto de 2002), pp. 11-15.

[41]*Ibid*.

[42]T. Buckhoff, J. Clifton y R. H. Colson, "Exotic Embezzling: Investigating Off-Book Fraud Schemes, *CPA Journal* 73 (septiembre de 2003), pp. 56-58.

[43]R. K. Hersh, R. F. Cook, D. K. Deitz y J. V. Trudeau, "Methodological Issues in Workplace Substance Abuse Prevention Research", *Journal of Behavioral Health Services & Research* 27 (mayo de 2000), pp. 144-151.

[44]S. B. Bacharach, P. Bamberger y W. J. Sonnenstuhl, "Driven to Drink: Managerial Control, Work-Related Risk Factors, y Employee Problem Drinking", *Academy of Management Journal* 45 (2002), pp. 637-658.

[45]B. S. Mensch y D. B. Kandel, "Do Job Conditions Influence the Use of Drugs?" *Journal of Health and Social Behavior* 29 (1988), pp. 169-184.

[46]Bacharach, *et al., op. cit*.

[47]D. A. Dabney y R. C. Hollinger, "Illicit Prescription Drug Use Among Pharmacists", *Work and Occupation* 26 (1999), pp. 77-106.

[48]J. Hoffman y C. Larison, "Drug Use, Workplace Accidents, and Employee Turnover", *Journal of Drug Use* 99 (primavera de 1999), pp. 341-364.

[49]*Ibid*.

[50]K. Haughton, J. Raymond, K. Shulman y D. Struzzi, "Cyberslacking", *NewsWeek* 134 (1999), pp. 62-65.

[51]Barbara Kate Repa, *Rights in the Workplace* (Berkeley, CA: Nolo Press, 2004).

[52]E. Doss y M. Loui, "Ethics and the Privacy of Electronic Mail", *Information Society* 11 (1995), pp. 223-235.

[53]Naughton, *op. cit*.

[54]J. Laabs, "Employee Sabotage: Don't Be a Target", www.workforceonline.com/future/00/03/17.

[55]R. A. Giacolone, C. A. Riordan y P. Rosenfeld, "Employee Sabotage: Toward a Practitioner-Scholar Understanding", en R. A. Giacolone y J. Greenberg (eds.), *Antisocial Behavior in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage,1997), pp. 109-129.

[56]*Ibid*.

[57]Laabs, *op. cit*.

[58]J. Greenberg, "The Steal Motive", en R. A. Giacolone y J. Greenberg (eds.), *Antisocial Behavior in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1997), pp. 85-108.

[59]J. Greenberg, "Who Stole the Money? Individual and Situational Determinants of Employee Theft", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89 (2000), pp. 985-1003.

[60]Wells, *op. cit*.

[61]D. N. M. Horning, "Blue-Collar Theft: Conceptions of Property, Attitudes toward Pilferage, and Work Group Norms in a Model Industrial Plant", en E. O. Smigel y H. L. Ross (eds.), *Crimes Against Bureaucracy* (Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1970), pp. 46-64.

[62]E. C. Bliss y I. S. Aoki, *Are Your Employees Stealing You Blind?* (San Diego, CA: Pfeiffer, 1993).

[63]D. S. Ones, C. Viswesvaran y F. L. Schmidt, "Comprehensive Meta-Analysis of Integrity Test Validities: Findings and Implications for Personnel Selection and Theories of Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 78 (1993), pp. 679-703.

[64]Greenberg, *op. cit*., hace una excelente presentación del modelo AFCAN.

[65]*Ibid*.

[66]G. E. Mautner, N. W. Anderson y S. E. Haushield, "Privacy in the Workplace", manuscrito de Lane, Powell, Spears, Lubersky, LLP. (2001).

[67]Richard A. Spinello, "The Case for E-Mail Privacy", trabajo inédito, Boston, MA: Boston College, 2004.

[68]Naughton, *op. cit*.

[69]Spinello, *op. cit*.

[70]*Ibid*.

[71]Ken Liska, *Drugs and the Human Body with Implications for Society* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2004).

Capítulo 9

[1]Richard S. DeFrank y John M. Ivancevich, "Stress on the Job: An Executive Update", *Academy of Management Executive*, agosto de 1998, pp. 55-56.

[2]A. M. Ryan, B. J. West y J. Z. Carr, "Effects of the Terrorist Attack of 9/11/01 on Employee Attitudes, *Journal of Applied Psychology* 85 (agosto de 2003), pp. 647-659.

[3]Michael T. Matteson y John M. Ivancevich, *Controlling Work Stress* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987).

[4]Cary Cooper, "Future Research in Occupational Stress", *Stress Medicine*, marzo de 2000, pp. 63-65.

[5]R. L. Kahan, D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snoek y R. A. Rosenthal, *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1964), p. 94.

[6]Stewart D. Friedman y Jeffrey H. Greenhaus, *Work and Family—Allies or Enemies?* (Londres, Oxford University Press, 2000).

[7]P. Cramer, "Defense Mechanisms in Psychology Today: Further Processes for Adaptation", *American Psychologist*, junio de 2000, pp. 587-646.

[8]A. Stevens, "Suit Over Suicide Raises Issue: Do Associates Work Too Hard?" *The Wall Street Journal*, 15 de abril de 1994, pp. B1, B7.

[9]Clinton Weiman, "A Study of Occupation Stressors and the Incidence of Disease/Risk", *Journal of Occupational Medicine*, febrero de 1977, pp. 119-122.

[10]Toby Wall, Paul Jackson, Sean Mullarkey y Sharon K. Parker, "The Demand-Control Model of Job Strain: A More Specific Test", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, junio de 1996, pp. 153-166.

[11]Einar M. DeCroon, Allard J. Van Der Beek, Roland W. B. Blonk y Monique H. W. Frings-Dresen, "Job Stress and Psychosomatic Health Complaints among Dutch Truck Drivers: A Re-Evaluation of Karasik's Interactive Job Demand-Control Model", *Stress Medicine*, marzo de 2000, pp. 101-107.

[12]S. R. Maddi y S. C. Kobasa, *The Hardy Executive: Health Under Stress* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1984).

[13]M. V. Brooks, "Health-Related Hardiness and Chronic Illness: A Synthesis of Current Research", *Nursing Forum* 38 (julio/septiembre de 2003), pp. 11-20.

[14]M. T. Matteson y J. M. Ivancevich, *Controlling Work Stress*, p. 48.

[15]M. Kivimaki, J. Vahtera, M. Elovainio, J. Pentti y M. Virtanen, "Human Costs of Organizational Downsizing: Comparing Health Trends between Leavers and Stayers", *American Journal of Community Psychology* 32 (septiembre de 2003), pp. 57-67.

[16]Martha H. Peak, "Cutting Jobs? Watch Your Disability Expenses Grow", *Management Review*, marzo de 1997, p. 9.

[17]A. Rafaeli y M. Worline, "Individual Emotion in Work Organizations", *Social Science Information* 40 (2001), pp. 95-124.

[18]K. J. Maier, S. R. Waldstein y S. J. Synowski, Relation of Cognitive Appraisal to Cardiovascular Reactivity, Affect, and Task Engagement, *Annals of Behavior Medicine* 26 (agosto de 2003), pp. 32-41.

[19]J. French, W. Rogers y S. Cobb, "A Model of Person-Environment Fit", en G. Coelho, D. Hamburgh y J. Adams (eds.), *Coping and Adaptation* (Nueva York: Basic Books, 1974).

[20]C. Maslaach, W. B. Shaufeli y M. P. Leiter, *Job Burnout: Annual Review of Psychology* 52 (2001), pp. 397-422.

[21]Joseph Kline, hijo, y Lyle Sussman, "An Executive Guide to Workplace Depression", *Academy of Management Review*, agosto de 2000, pp. 103-114.

[22]Sharon Johnson, "Depression: Dragging Millions Down", *The New York Times Magazine*, 29 de octubre de 2000, pp. 39 y 47.

[23]*Ibid*.

[24]K. B. Wells, R. Sturm, C. D. Sherbourne y L. S. Meredith, *Caring for Depression: A Rand Study* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996).

[25]M. Dewan, "Are Psychiatrists Cost-Effective? An Analysis of Integrated versus Split Treatment", *The American Journal of Psychiatry*, verano de 1999, pp. 324-336.

[26]M. Gleimer y P. Purham, "Stress Management: MHC Class I and Class I-Like Molecules as Reporters of Cellular Stress", *Immunity* 19 (octubre de 2003), pp. 469-477.

[27]M. L. Peters, G. L. Godaert, R. E. Ballieux y C. J. Heijnen, "Moderation of Physiological Stress Reponses by Personality Traits and Daily Hassles: Less Flexibility of Immune System Responses", *Biological Psychology* 65, (diciembre de 2003), pp. 21-48.

[28]R. J. Burke, "Workaholism in Organizations: Psychological and Physical Well-Being Consequences", *Stress Medicine*, enero de 2000, pp. 11-16.

[29]*Ibid*.

[30]Cynthia L. Cordes y Thomas W. Dougherty, "A Review and an Integration of Research on Job Burnout", *Academy of Management Review*, octubre de 1993, pp. 621-656.

[31]D. L. Jones, T. Tanigawa y S. M. Weiss, "Stress Management and Workplace Disability in the U.S., Europe and Japan", *Journal of Occupational Health* 45 (enero de 2003), pp. 1-7.

[32]P. J. Rosch, "Job Stress: America's Leading Health Problem", *USA Today*, mayo de 1991, pp. 42-45.

[33]R. J. Burke, "Workaholism in Organizations: Psychological and Physical Well-Being Consequences", *Stress Medicine*, enero de 2000, pp. 11-16.

[34]Janet Cahill, Paul Landsbergis y Peter L. Schnall, "Reducing Occupational Stress", presentado en Work Stress and Health Conference, Washington D.C., 12 de septiembre de 1995.

[35]Richard S. Lazarus, *Stress and Emotion: A New Synthesis*, Nueva York, primavera de 1999.

[36]*Ibid*.

[37]Meyer Friedman y Diane Ulmer, *Treating Type A Behavior and Your Heart* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 1984).

[38]R. S. Wilson, J. L. Bienars, C. F. Mendes de Leon, D. A. Evans y D. A. Bennett, "Negative Affect and Mortality in Older Persons", *American Journal of Epidemiology* 158 (noviembre de 2003), pp. 827-835.

[39]R. B. Williams, J. C. Barefoot y N. Schneiderman, "Psychosocial Risk Factors for Cardiovascular Disease: More Than One Culprit at Work", *Journal of American Medical Association* 290 (octubre de 2003), pp. 2190-2192.

[40]Véase, por ejemplo, Fran H. Norris y Krzysztof Kaniasty, "Received and Perceived Social Support in Times of Stress: A Test of the Social Support Deterioration Deterrence Model", *Journal of Personality & Social Psychology*, septiembre de 1996, pp. 498-511.

[41]C. R. Synder, "Coping: Where Are You Going?" en C. R. Synder (ed.), *Coping* (Nueva York: Oxford University Press, 1999), pp. 324-333.

[42]Véase, por ejemplo, Jeffrey R. Edwards, "An Examination of Competing Versions of the Person-Environment Fit Approach to Stress", *Academy of Management Journal*, abril de 1996, pp. 292-339.

[43]*Ibid*.

[44]"How the Postal Service Plans to Stop 'Going Postal' ", *Government Executive*, diciembre de 1996, p. 14.

[45]Iris C. Mushin, Michael T. Matteson y Edward C. Lynch, "Developing a Resident Assistance Program", *Archives of Internal Medicine*, marzo de 1993, pp. 729-734.

[46]Vijai P. Shaimi, "Take Advantage of Employee Assistance Programs", *Mindpub*, octubre de 2000, p. 225.

[47]K. Danna y R. W. Griffin, "Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature", *Journal of Management* 25 (1999), pp. 357-384.

[48]Laura M. Litvan, "Preventive Medicine", *Nation's Business*, septiembre de 1995, pp. 32-36.

[49]Kelly Dunn, "Rocke Chooses Health by Promoting Prevention", *Workforce*, abril de 2000, pp. 82-84.

[50]S. Musich, T. McDonald, D. Hirschland y D. W. Edington, "Examination of Risk Status Transitions among Active Employees in a Comprehensive Worksite Health Downtown Program", *Journal of Occupational Environment Medicine* 45 (abril de 2003), pp. 393-399.

[51]D. Coglan y T. Brennick, *Doing Action Research in Your Own Organization* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).

[52]Julia von Onciul, "Stress at Work", *British Medical Journal*, septiembre de 1996, pp. 745-748.

[53]E. E. Solberg, R. Halrorsen y H. H. Holen, "Effect of Meditation on Immune Cells", *Stress Medicine*, abril de 2000, pp. 185-200.

[54]*Ibid*.

Capítulo 10

[1]Un ejemplo excelente de equipos de traumatología que fomentaron el uso de la sala de emergencias del Ben Taub más renombrada del mundo se encuentra en Afsaneh Nahavandi y Ali R. Malekzadeh, *Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1999), pp. 267-268.

[2]Jon R. Katzenbach y Jason A. Santemaria, "Firing Up the Front Line", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1999, pp. 107, 117.

[3]Bill Parcells, "The Tough Work of Turning Around a Team", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 2000, pp. 179-186.

[4]Susan Nash, *Turning Team Performance Inside Out* (Palo Alto, CA: Davies-Black, 2000).

[5]Para una reseña de las etapas de desarrollo de grupos , véase K. L. Bettenhausen, "Five Years of Group Research: What We Have Learned and What Needs to Be Addressed", *Journal of Management*, junio de 1991, pp. 345-381.

[6]B. W. Tuckman, "Developmental Sequence in Small Groups", *Psychological Bulletin*, noviembre de 1965, pp. 384-399; y B. W. Tuckman y M. Jensen, "Stages of Small Group Development Revisited", *Groups and Organization Studies*, 1977, pp. 419-427.

[7]Jennifer A. Chatman y Francis J. Flynn, "The Influence of Demographic Heterogeneity on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Work Teams", *Academy of Management Journal* 44, no. 5 (2001), pp. 956-975.

[8]Margaret M. Gootnick y David Gootnick, *Action Tools for Effective Managers* (Nueva York: Amacom, 2000).

[9]Douglas B. Feaver, "Pilots Learn to Handle Crises—and Themselves", *Washington Post*, 12 de septiembre de 1982, p. A6.

[10]Para un análisis excelente de este y otros temas relacionados, véase Dennis Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Citizen Syndrome* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988).

[11]Elizabeth V. Hobman, Prashant Bordia y Cynthia Gallois, "Consequences of Feeling Dissimilar from Others in a Work Team", *Journal of Business and Psychology* 17, no. 3 (2003), pp. 301-325; Jennifer A. Chatman y Francis J. Flynn, "The Influence of Demographic Heterogeneity on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Work Teams", *Academy of Management Journal* 44, no. 5 (2001), pp. 956-975; y K. L. Bettenhausen y J. K. Murnighan, "The Development and Stability of Norms in Groups Facing Interpersonal and Structural Change", *Administrative Science Quarterly*, 1991, pp. 20-35.

[12]Christian S. Crandall, Amy Eshelman y Laurie O'Brien, "Social Norms and the Expression and Suppression of Prejudice: The Struggle for Internalization", *Journal of Personality and Social Psychology* 82, no. 3 (2002), pp. 359-378; y Daniel C. Feldman, "The Development and Enforcement of Group Norms", *Academy of Management Review*, enero de 1984, pp. 47-53.

[13]Salvatore R. Maddi, *Personality Theories: A Comparative Analysis* (Homewood, IL: Dorsey Press, 1980), capítulo 7.

[14]*Leadership and Self-Deception* (San Francisco, Berrett-Koehher, 2000).

[15]C. Cartwright y A. Zander, *Group Dynamics: Research and Theory* (Nueva York: Harper & Row, 1968).

[16]Richard A. Guzzo y Marcus W. Dickson, "Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness", *Annual Review of Psychology*, 1996, pp. 307-338.

[17]Debemos señalar que la cohesión no es el único factor que puede influir en el desempeño. Para conocer un ejemplo, véase Glenn Littlepage, William Robison y Kelly Reddington, "Effects of Task Experience and Group Experience on Group Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Febrero de 1997, pp. 133-147. Véase también: Claus W. Langfred, "The Paradox of Self-Management: Individual and Group Autonomy in Work Groups", *Journal of Organizational Behavior* 21, no. 5 (2000), pp. 563-585.

[18]Irving Janis, *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascos*, 2a ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1982).

[19]*Ibid*. p. 9. Para una reseña, véase James K. Esser, "Alive and Well After 25 Years: A Review of Groupthink Research", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 73, no. 2/3 (1998), pp. 116-141.

[20]Gregory Moorhead, Richard J. Ference, Chris P. Neck, "Group Decision Fiascoes Continue: Space Shuttle Challenger and a Revised Groupthink Framework", *Human Relations* 44, no. 6 (1991), pp. 539-551.

[21]Mark Maier, "Ten Years After a Major Malfunction: Reflections on 'The Challenger Syndrome' ", *Journal of Management Inquiry* 11, no. 3 (2002), pp. 282-296.

[22]El desempeño de los grupos es mejor con frecuencia, aunque no siempre, que el desempeño individual. Véase Daniel Gigone y Reid Hastie, "Proper Analysis of the Accuracy of Group Judgments", *Psychological Bulletin*, enero de 1997, pp. 149-167.

[23]Michael Callaway, Richard Marriott y James Esser, "Effects of Dominance on Group Decision Making: Toward a Stress-Reduction Explanation of Groupthink", *Journal of Personality and Social Psychology*, octubre de 1985, pp. 949-952. Para conocer otro análisis de la relación entre la cohesión y el pensamiento de grupo, véase P. R. Bernthal y C. A. Insko, "Cohesiveness without Groupthink", *Group and Organizational Management*, marzo de 1993, pp. 66-87.

[24]J. Richard Hackman (ed.), *Groups That Work (and Those That Don't)* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990), pp. 6-7.

[25]Low Sui-Pheng y Sarah Danielle Khoo, "Team Performance Management Enhancement through Japanese 5-S Principles", *Team Performance Management* 7, no. 5, 7/8 (2001), pp. 105-112; y Afsaneh Nahavandi, *The Art and Science of Leadership* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997).

[26]Guzzo y Dickson, "Teams in Organizations", p. 325.

[27]Jeffrey Pfeffer, "Fighting the War for Talent Is Hazardous to Your Organization's Health", *Organizational Dynamics* 29, no. 4 (2001), pp. 248-259; y J. R. Katzenbach y D. K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).

[28]Discusión con el representante de recursos humanos en Peoria, Illinois (23 de octubre de 2000), y G. Taninecz, "Team Players", *Industry Week*, 15 de julio de 1996, pp. 28-32.

[29]M. Warshaw, "The Good Guys Guide to Office Politics", *Fast Company*, abril/mayo de 1998, p. 168.

[30]Thomas H. Davenport y Keri Pearlson, "Two Cheers for the Virtual Office", *Sloan Management Review*, verano de 1998, pp. 51-65.

[31]Anthony R. Hendrickson, "Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future", *Academy of Management Executive*, agosto de 1998, pp. 17-29.

[32] Amy Oringel, "John Patrick Reinventing by Blue", Developer.com (2 de marzo de 1998) (www.developer.com/news/profiles/022598-patrick).

[33]Bradley L. Kirkman, Benson Rosen, Cristina Gibson, Paul E. Tesluk y Simon O. McPherson, "Five Challenges to Virtual Team Success: Lessons from Sabre, Inc.", *Academy of Management Executive* 16, no. 3 (agosto de 2002), pp. 67-80.

[34]Charlene M. Solomon, "Managing Virtual Teams", *Workforce*, junio de 2001, pp. 60-65; y Deborah L. Duarte y Nancy Tennant, *Mastering Virtual Teams* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999).

[35]Wayne F. Cascio y Stan Shurygailo, "E-Leadership and Virtual Teams", *Organizational Dynamics* 31, no. 4 (enero de 2003), pp. 362-376; y Wayne F. Cascio, "Managing a Virtual Workplace", *Academy of Management Executive*, agosto de 2000, pp. 81-90.

[36]Stephen J. Zaccaro y Paige Bader, "E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good", *Organizational Dynamics* 31 (enero de 2003), no. 4, pp. 377-88; y S. L. Jarvenpaa, K. Knoll y D. E. Leidner, "Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams", *Journal of Management Information Systems*, 1998, pp. 29-64.

[37]C. Anderson, J. Girard, S. Payne, J. Pultz, M. Zboray y C. Smith, "Implementing a Successful Remote Access Project: From Technology to Management", Nueva York: Gartner Group, Report R-06-6639, 18 de noviembre de 1998.

[38]"The New World of Work: Flexibility Is the Watchword" *BusinessWeek*, 10 de enero de 2000, p. 36; y L. Rivenbark, "Employees Want More Opportunities to Telecommunicate", *HRNews*, abril de 2000, pp. 14-16.

[39]Tim Carvell, "Lockheed Raises Stink Over 'Skunkworks' ", *Fortune* 141, no. 5 (6 de marzo de 2000), pp. 80-81.

[40]J. B. White y O. Suris, "How a 'Skunk Works' Kept the Mustang Alive—On a Tight Budget", *The Wall Street Journal*, 21 de septiembre de 1993, pp. A1, A12; y Bradley L. Kirkman y Debra L. Shapiro, "The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness", *Academy of Management Review*, julio de 1997, pp. 730-757.

[41]Alan W. Randolf y Marshall Sashkin, "Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings?" *Academy of Management Executive* 16, no. 1 (febrero de 2002), pp. 102-116.

[42]Brian Dumaine, "The Trouble with Teams", *Fortune*, 5 de septiembre de 1994, pp. 86-92.

[43]Edward Ward, "Autonomous Work Groups: A Field Study of Correlates of Satisfaction", *Psychological Reports*, febrero de 1997, pp. 60-62.

[44]Roy A. Cook y J. Larry Goff, "Coming of Age with Self-Managed Teams: Dealing with a Problem-Employee", *Journal of Business and Psychology* 16, no. 3 (primavera de 2002), pp. 485-496.

Capítulo 11

[1]Steve Janss, "Staying Connected Anytime Anywhere", *Network World* 19, no. 37 (16 de septiembre de 2002), pp. 44-46; Don Clark, "Microsoft Forms Team to Build Subscriber Unit", *The Wall Street Journal*, 6 de abril de 2001, p. B5; Rebecca Buckman, "Microsoft Makes Changes to Focus on Internet", *The Wall Street Journal*, 10 de agosto de 2000, p. B6; y Rebecca Buckman, "Microsoft Readies a New 'Office' While Renovating the Old Standby", *The Wall Street Journal*, 27 de julio de 2000, p. B1.

[2]Karen A. Jehn y Elizabeth A. Mannix, "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *Academy of Management Journal* 44, no. 2(abril de 2001), pp. 238-252; y Donald E. Conlon y Daniel P. Sullivan, "Examining the Actions of Organizations in Conflict: Evidence from the Delaware Court of Chancery", *Academy of Management Journal*, junio de 1999, pp. 319-329.

[3]Allen C. Amason, "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making", *Academy of Management Journal* 39, no. 1 (febrero de 1996), pp. 123-149.

[4]"Independence Day for Andersen Consulting", www.gartner11.gartnerweb.com, 4 de noviembre de 2000.

[5]Véase Anthony Downs, *Inside Bureaucracy* (Boston: Little, Brown, 1968).

[6]Wendy Zellner, "The Price of Victory over Andersen: It's a Mixed Bag as Justice Pursues Enron Execs", *BusinessWeek* 3789, 1 de julio de 2002, p. 38.

[7]"Andersen: Called to Account—Accenture Plans to Sell Minority Interests and Sees a $212 Million Charge on Deal", *The Wall Street Journal*, 20 de marzo de 2002, p. C13.

[8]J. Thompson, Organizations in Action (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).

[9]B. Kabanoff, "Equity, Equality, Power, and Conflict", *Academy of Management Review*, abril de 1991, pp. 416-441.

[10]M. J. Gelfand y S. Christakopolon, "Culture and Negotiator Cognition: Judgment Accuracy and Negotiation Processes in Individualistic and Collectivistic Cultures", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, abril de 1999, pp. 248-269.

[11]El trabajo clásico es de M. Sherif y C. Sherif, *Groups in Harmony and Tension* (Nueva York: Harper & Row, 1953). Su estudio lo realizaron entre los grupos de un campamento para chicos. Estimularon el conflicto entre los grupos y observaron

los cambios que ocurrían en el comportamiento del grupo. Véase también sus "Experiments in Group Conflict", *Scientific American*, marzo de 1956, pp. 54-58.

[12]Susy Wetlaufer, "Common Sense and Conflict", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2000, pp. 114-124.

[13]Para un examen de los dispositivos específicos para evaluar la forma en que los administradores manejan el conflicto, véase John R. Darling y W. Earl Walker, "Effective Conflict Management: Use of Behavioral Style Model", *Leadership & Organization Development Journal* 22, no. 5 5/6 (2001), pp. 230-243; y E. van de Vlert y B. Kabanoff, "Toward Theory-Based Measures of Conflict Management", *Academy of Management Journal*, marzo de 1990, pp. 199-209.

[14]La rejilla de resolución de conflictos representa una combinación de conceptos sobre manejo de conflictos que se encuentran en R. R. Blake y J. S. Mouton, *The Managerial Grid* (Houston, TX: Gulf Publishing, 1964); K. W. Thomas, "Conflict and Conflict Management", en M. D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 889-935; y M. A. Rahim, *Managing Conflict in Organizations* (Nueva York: Praeger, 1986).

[15]Lee Hawkins, hijo, y Sholnn Freeman, "Leading the News: UAW Strategy Stresses Health Care, Union Appears to Cede Ground on Wages", *The Wall Street Journal*, 17 de septiembre de 2003, p. A3; y J. B. Arthur y J. B. Dworkin, "Current Issues in Industrial and Labor Relations", *Journal of Management*, septiembre de 1991, pp. 515-552.

[16]Rupert Brown y Samuel L. Gaertner (eds.), *Blackwell Handbook of Social Process: Intergroup Handbook of Social Psychology* (Nueva York: Blackwell, 2001).

[17]M. A. Neale y M. H. Bazerman, "The Effects of Framing and Negotiator Overconfidence on Bargaining Behavior and Outcomes", *Academy of Management Journal*, marzo de 1985, pp. 34-49.

[18]R. M. Marsh, "The Difference between Participation and Power in Japanese Factories", *Industrial and Labor Relations Review*, enero de 1992, pp. 250-257.

[19]Joel Lefowitz, "Sex-Related Differences in Job Attitudes and Dispositional Variables: Now You See Them, ...", *Academy of Management Journal*, abril de 1994, pp. 323-349.

[20]Roy J. Lewicki, David M. Saunders, John W. Minton y Bruce Barry, *Negotiations* (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2003).

[21]M. Zetlin, "The Art of Negotiating", *Success!* junio de 1986, pp. 34-39.

[22]G. T. Savage, J. D. Blair y R. L. Sorenson, "Consider Both Relationships and Substance When Negotiating Strategically", *Academy of Management Executive*, febrero de 1989, pp. 37-48.

[23]W. Mastenbroek, *Negotiate* (Oxford, Reino Unido: Basil Blackwell, 1989).

[24]R. J. Fisher, *The Social Psychology of Intergroup and International Conflict Resolution* (Nueva York: Springer-Verlag, 1990).

[25]M. H. Bazerman y M. A. Neale, *Negotiating Rationally* (Nueva York: The Free Press, 1992).

[26]Lewicki, Saunders, Minton y Barry, *Negotiations*.

[27]T. T. B. Koh, "American Strengths and Weaknesses", *Negotiation Journal*, agosto de 1996, pp. 313-317.

[28]J. W. Salacuse, "Ten Ways That Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results", *Negotiation Journal*, julio de 1998, pp. 221-240.

[29]M. J. Gelfand y A. Realo, "Individualism-Collectivism and Accountability in Intergroup Negotiations", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1999, pp. 721-736.

[30]J. A. Wall and M. W. Blum, "Negotiations", *Journal of Management*, junio de 1991, p. 296.

Capítulo 12

[1]M. Kramer Roderick y Margaret A. Neale (eds.), *Power and Influence in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998); y Jeffrey Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston: Harvard Business School Press, 1992).

[2]Rosabeth Moss Kanter, "A Culture of Innovation", *Executive Excellence*, agosto de 2000, pp. 10-11.

[3]Tom Duffy, "Power Up!" Network World, 3 de enero de 2000, pp. 97-98.

[4]Robert Dahl, "The Concept of Power", *Behavioral Science*, julio de 1957, pp. 202-203.

[5]Theresa M. Welborne y Charlie O. Trevor, "The Roles of Departmental and Position Power in Job Evaluation", *Academy of Management Journal* 43, no. 4 (agosto de 2000), pp. 761-772; y Belle Rose Ragins, "Diversified Mentoring Relationships in Organizations: A Power Perspective", *Academy of Management Review*, abril de 1997, pp. 482-521.

[6]John R. P. French y Bertram Raven, "The Basis of Social Power", en D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan, 1959), pp. 150-167.

[7]C. Marlene Fiol, "All for One and One for All? The Development and Transfer of Power across Organization Levels", *Academy of Management Review* 26, no. 2 (abril de 2001), pp. 224-243; y Daniel J. Brass y Marlene E. Burkhardt, "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior", *Academy of Management Journal*, junio de 1993, pp. 441-470.

[8]Jeffrey Pfeffer, "Understanding Power in Organizations", *California Management Review*, invierno de 1992, pp. 29-50.

[9]Kanter, *op. cit*.

[10]Para un análisis excelente de fuentes de poder estructurales y situacionalmente orientadas, véase Don Hellriegel, John W. Slocum, hijo, y Richard W. Woodman, *Organizational Behavior* (Cincinnati, OH: South-Western, 2001), pp. 465-468.

[11]Doris Kearns Goodwin, *No Ordinary Time: Franklin and Eleanor Roosevelt, The Home Front in World War II* (Nueva York: Simon & Schuster, 1995); y Thomas A. Stewart, *Intellectual Capital* (Nueva York: Doubleday, 1997).

[12]John Van Beveren, "A Model of Knowledge Acquisition that Refocuses Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management* 6, no. 1 (2002), pp. 18-23.

[13]Thomas A. Stewart, *Intellectual Capital*.

[14]Anthony T. Cobb, "An Episodic Model of Power: Toward an Integration of Theory and Research", *Academy of Management Review*, julio de 1984, pp. 482-493.

[15]Heather MacDonald, "How to Fight and Win", *The Wall Street Journal*, 20 de julio de 1999, p. A20.

[16]Thomas A. Stewart, "Get with the New Power Game", *Fortune*, 13 de enero de 1997, pp. 58-62.

[17]J. A. Conger y R. N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, julio de 1988, p. 474.

[18]Eileen Brownell, "Empowerment, the Key to Exceptional Service", *American Salesman*, agosto de 2000, pp. 20-24.

[19]Brook Manville y Josiah Ober, "Beyond Empowerment: Building a Company of Citizens", *Harvard Business Review* 81, no. 1 (enero de 2003), p. 48; y Russ Forrester, "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea", *Academy of Management Executive* 14, no. 3 (agosto de 2000), pp. 67-81.

[20]James R. Fisher, hijo, "A Culture of Contribution", Executive Excellence, enero de 1997, p. 16.

[21]W. Alan Randolph y Marshall Sashkin, "Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings?" *Academy of Management Executive* 16, no. 1 (febrero de 2002), pp. 102-115.

[22]Thomas W. Malone, "Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making, and IT", *Sloan Management Review*, invierno de 1997, pp. 23-35.

[23]Michael Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon* (Chicago: University of Chicago Press, 1964).

[24]Hay que señalar que la teoría de la contingencia estratégica la crearon D. J. Hickson y colaboradores. Otros teóricos e investigadores han modificado y analizado este modelo. Sin embargo, se exhorta al lector a utilizar las fuentes originales para un análisis de la teoría completa y sin modificar. Véase D. J. Hickson, C. R. Hinnings, C. A. Lee, R. E. Schneck y J. M. Pennings, "A Strategic Contingency Theory of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly*, junio de 1971, pp. 216-229; y C. R. Hinnings, D. J. Hickson, J. M. Pennings y R. E. Schneck, "Structural Conditions of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1974, pp. 22-44.

[25]Hickson, *et al.*, "Strategic Contingency Theory."

[26]Herminia Ibarra, "Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles", *Academy of Management Journal*, junio de 1993, pp. 471-501.

[27]Hickson, *et al.*, "Strategic Contingency Theory."

[28]S. Milgram, "Behavioral Study of Obedience", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, octubre de 1963, pp. 371-378; y S. Milgram, *Obedience to Authority* (Nueva York: Harper & Row, 1974).

[29]Milgram, "Behavioral Study of Obedience", p. 377.

[30]Ralph King, "Do You Believe in Jim Clark?" www.ecompany.com, diciembre de 2000, pp. 123-130.

[31]Steve Hamm e Ira Safer, "From Netscape to Seascape", *BusinessWeek*, 8 de septiembre de 2003, p. 10; Paul Saffo, "Failure Is the Best Medicine", *Newsweek* 139, no. 12 (25 de marzo de 2002), p. 53; y Lisa Bransten, "E-Business: Starting Gate", *The Wall Street Journal*, 5 de noviembre de 2001, p. B6.

[32]L. A. Witt, K. Michelle Kacmar, Dawn S. Carlson y Suzanne Zivnuska, "Interactive Effects of Personality and Organizational Politics on Contextual Performance", *Journal of Organizational Behavior* 23, no. 8 (diciembre de 2002), pp. 911-926; y Russel Cropanzano, John Hughes, Alicia Grandey y Paul Toth, "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes y Stress", *Journal of Organizational Behavior*, marzo de 1997, pp. 159-180.

[33]George Strauss, "Tactics of the Lateral Relationship: The Purchasing Agent", *Administrative Science Quarterly*, 1962, pp. 161-186.

[34]Robert W. Allen, Dan L. Madison, Lyman W. Porter, Patricia A. Renwick y Bronston T. Mayes, "Organizational Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors", *California Management Review*, 1979, pp. 77-83.

[35]Este análisis de los juegos se basa en la presentación que hizo Henry Mintzberg en *Power in and around Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983), capítulo 13, pp. 171-271. Por favor, remítase a esta fuente para un análisis completo e interesante de los juegos políticos.

[36]Véase, por ejemplo, Chad Higgins, Timothy A. Judge y Gerald Ferris, "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior* 24, no. 1 (febrero de 2003), pp. 89-106; David Kipnis, Stuart Schmidt e Ian Wikinson, "Interorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1980, pp. 440-452; Gary Yukl y Cecilia Falbe, "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1990, pp. 132-140; Cecilia Falbe y Gary Yukl, "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics", *Academy of Management Journal*, abril de 1992, pp. 638-652; y Gary Yukl, Patricia Guinan y Debra Scottolano, "Influence Tactics Used for Different Objectives with Subordinates, Peers y Superiors", *Group and Organizational Management*, septiembre de 1995, pp. 272-296.

[37]Falbe y Yukl, "Consequences for Managers", pp. 645-646.

[38]Para un análisis adicional de la efectividad de diversas tácticas, véase Steven M. Farmer, John M. Maslyn, Donald B. Dedor y Jodi S. Goodman, "Putting Upward Influence Strategies in Context", *Journal of Organizational Behavior*, enero de 1997, pp. 17-42.

[39]Higgins, Judge y Ferris, "Influence Tactics and Work Outcomes."

[40]M. R. Leary y R. M. Kowalski, "Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model", *Psychological Bulletin*, enero de 1990, pp. 34-47.

[41]Dennis P. Bozeman y Michele K. Kacmar, "A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, enero de 1997, pp. 9-30.

[42]Para información adicional sobre el uso de las tácticas de manejo de impresiones en el contexto de la entrevista, véase Lynn A. McFarland, Ann Marie Ryan y S. David Kriska, "Impression Management Use and Effectiveness across Assessment Methods", *Journal of Management* 29, no. 5 (2003), pp. 641-661; Aleksander P. J. Ellis, Bradley J. West, Ann Marie Ryan y Richard P. DeShon, "The Use of Impression Management Tactics in Structured Interviews: A Function of Question Type?" *Journal of Applied Psychology* 87, no. 6 (diciembre de 2002), pp. 1200-1208; y Amy-Kristof Brown, Murray R. Barrick y Melinda Franke, "Applicant Impression Management: Dispositional Influences and Consequences for Recruiter Perceptions of Fit and Similarity", *Journal of Management* 28, no. 1 (2002), pp. 27-46.

[43]J. Michael Crant y Thomas S. Bateman, "Assignment of Credit and Blame for Performance Outcomes", *Academy of Management Journal*, febrero de 1993, pp. 7-27.

[44]G. E. Cavanagh, D. J. Moberg y M. Velasquez, "The Ethics of Organizational Politics", *Academy of Management Review*, julio de 1981, pp. 363-374; y M. Velasquez, D. J. Moberg y G. F. Cavanagh, "Organizational Statesmanship and Dirty Politics: Ethical Guidelines for the Organizational Politician", *Organizational Dynamics*, otoño de 1983, pp. 65-79.

[45]Alan Stainer y Lorice Stainer, "Empowerment and Strategic Change—An Ethical Perspective", *Strategic Change*, 9, no. 5 (agosto de 2000), pp. 287-296; y Suzy Wetluufer, "Organizing for Empowerment: An Interview with AES's Roger Sant and Dennis Bakke", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1999, pp. 110-123.

[46]Gillian Flynn, "Make Employee Ethics Your Business", Personnel Journal, junio de 1995, pp. 30-41.

[47]Christopher L. Tyner, "Technitrol's James Papada", *Investor's Business Daily*, 7 de septiembre de 2000, p. A4.

[48]Jeffrey Pfeffer, *Managing with Power* (Boston: Harvard Business School Press, 1992). Esta sección se basa principalmente en pp. 337-345.

[49]*Ibid.*, p. 341.

Capítulo 13

[1]Lorrie Faith Cranor y Shane Greenstein (eds.), *Communications Policy and Information Technology: Promises, Problems, and Prospects*, 2002, Cambridge. MA: MIT Press; y James M. Kouzes, "Link Me to Your Leader", *Business 2.0*, 10 de octubre de 2000, pp. 292-295.

[2]Estas cinco interrogantes las propuso inicialmente H. D. Lasswell en *Power and Personality* (Nueva York: W. W. Norton, 1948), pp. 37-51.

[3]Claude Shannon y Warren Weaver, *The Mathematical Theory of Communication* (Urbana: University of Illinois Press, 1948); y Wilbur Schramm; "How Communication Works", en Wilbur Schramm (ed.), *The Process and Effects of Mass Communication* (Urbana: University of Illinois Press, 1953), pp. 3-26.

[4]William Echikson, "Nestlé: An Elephant Dances", *BusinessWeek*, 11 de diciembre de 2000, pp. EB44-EB48.

[5]Boris B. Baltes, Marcus W. Dickson, Michael P. Sherman, Cara C. Bauer y Jacqueline S. LaGanke, "Computer-Mediated Communication and Group Decision Making: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 87, no. 1 (2002), pp. 156-179; Suzanne P. Weisband y Sherry K. Schneider, "Computer-Mediated Communication and Social Information: Status Salience and Status Differences", *Academy of Management Journal* 38, no. 4 (1995), pp. 1124-1152; y Carol Saunders y Jack Jones, "Temporal Sequences in Information Acquisition for Decision Making: A Focus on Source and Medium", *Academy of Management Review*, enero de 1990, pp. 29-46.

[6]Thad B. Green y Jay T. Knippen, *Breaking the Barrier to Upward Communication* (Westport, CT: Quorim, 1999).

[7]Stanley E. Jones y Curtis D. LeBaron, "Research on the Relationship between Verbal and Nonverbal Communication: Emerging Integrations", *Journal of Communication* 52, no. 3 (1 de septiembre de 2002), pp. 499-521; y E. Kiritani, "Body Language", *Journal of Japanese Trade & Industry*, enero-febrero de 1999, pp. 50-52.

[8]Dorothy Leeds, "Body Language: Actions Speak Louder Than Words", *National Underwriter*, mayo de 1995, pp. 18-19.

[9]G. Hofstede, "The Universal and the Specific in 21st Century Management", *Organizational Dynamics*, verano de 1999, pp. 34-44.

[10]Leeds, "Body Language."

[11]J. R. Carlson y R. W. Zmud, "Channel Expansion Theory and the Experimental Nature of Media Richness Perceptions", *Academy of Management Journal*, 1999, pp. 153-170.

[12]Gary L. Kreps, *Organizational Communication* (Nueva York: Longman, 1990), p. 203.

[13]Frank Korver y Betteke van Ruler, "The Relationship between Corporate Identity Structures and Communication Structures", *Journal of Communication Management* 7, no. 3 (2003), pp. 197-209; y Ale Smidts, Ad Th. H. Pruyn y Cees B. M. Van Riel, "The Impact of Employee Communication and Perceived

External Prestige on Organizational Identification", *Academy of Management Journal* 44, no. 5 (octubre de 2001), pp. 1051-1062.

[14]G. S. Russ, R. L. Deft y R. H. Lengel, "Media Selection and Managerial Characteristics in Organizational Communications", *Management Communication Quarterly*, 1990, pp. 151-175.

[15]Preston Gallon, *How the Internet Works*, 6a ed. (Indianapolis, IN: Que—A Division of Macmillan Computer Publishing, 2001).

[16]"Internet at a Glance", *Business* 2.0, 10 de octubre de 2000, p. 282.

[17]Bill Roberts, "Portal Takes Off", *HRMagazine* 48, no. 2 (febrero de 2003), pp. 95-99.

[18]Mary Hayes, "Hungry for Bottom-Line Results", *InformationWeek* 956 (22 de septiembre de 2003), pp. 107-108.

[19]"Gambits & Gadgets in the World of Technology", *The Wall Street Journal*, 5 de junio de 2003, p. B4.

[20]Mark Levitt y Robert P. Mahowald, "Worldwide E-mail Usage Forecast, 2002-2006: Know What's Coming Your Way", septiembre de 2002, IDC Report #27975.

[21]William M. Bulkeley, "Instant Message Goes Corporate; 'You Can't Hide'", *The Wall Street Journal*, 4 de septiembre de 2002, p. B1.

[22]Michael D. Osterman, "Instant Messaging in the Enterprise", *Business Communications Review* 33, no. 1 (enero de 2003), pp. 59-63.

[23]Tim Paradis, "Message to Wall Street: Save E-Mail", *The Wall Street Journal*, 4 de diciembre de 2002, p. C5.

[24]Michelle Conlin, "Workers, Surf at Your Own Risk", *BusinessWeek*, 12 de junio de 2000, pp. 105-106.

[25]Adaptado de Elizabeth Guilday, "Voicemail Like a Pro", *Training & Development*, octubre de 2000, pp. 68-69.

[26]Tony Kontzer, "Victory for Videoconferencing", *InformationWeek*, 15 de diciembre de 2003, p. 58.

[27]Scott Neuman, "SARS Leaves a Silver Lining: Companies Saved by Videoconferencing", *The Wall Street Journal*, 8 de julio de 2003, p. A14.

[28]Stephen Manes, "The Sound of One Hand E-Mailing", *Forbes* 172, no. 9 (27 de octubre de 2003), p. 216; "Business: PDA, RIP; Handheld Computers", *The Economist* 369, no. 8346 (18 de octubre de 2003), p. 87.

[29]Erik Sherman, "The Second Time Around", *Newsweek*, noviembre de 2001, pp. 40-43.

[30]Art Pfenning, "PDA Revenue to Increase Fivefold by 2006", *Internetweek*, octubre de 2001, p. 29.

[31]Véase www.hp.com y el informe anual de 2002 de Hewlett-Packard.

[32]J. M. Putti, S. Aryee y J. Phua, "Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment", *Group and Organizational Studies*, marzo de 1990, pp. 44-52.

[33]Mary Ellen Guffey, *Business Communication* (Cincinnati, OH: South-Western, 2000), p. 50.

[34]Edward T. Hall y Mildred R. Hall, *Understanding Cultural Differences: Germans French, and Americans* (Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1989).

[35]Phillip Harris y Robert Moran, *Managing Cultural Differences*, 4a ed. (Newton, MA: Butterworth-Heinemann Publishing, 2000).

[36]Edward T. Hall y Mildred R. Hall, *Understanding Cultural Differences*.

[37]*Ibid*.

[38]Véase www.fourseasons.com.

[39]M. P. Nichols, *The Lost Art of Listening* (Nueva York: Guilford, 1995).

[40]Amy Barrett, "Jack's Risky Last Act", *BusinessWeek*, 6 de noviembre de 2000, pp. 40-45.

[41]Kim S. Nash, "Tech Jargon to Heavily Affect Microsoft Fate", *Computerworld* 32, no. 48 (30 de noviembre de 1998), pp. 1-2.

[42]Para una reseña de los desarrollos en la toma de decisiones y la comunicación, véase Janet Fulk y Brian Boyd, "Emerging Theories of Communication in Organizations", *Journal of Management*, junio de 1991, pp. 407-446.

[43]William Powell, "The Web", *Training and Development* 57, no. 4 (abril de 2003), pp. 22-25.

[44]Yochi J. Dreazen, "Why Some Big Spammers Are Backing Spam-Control Laws", *The Wall Street Journal*, 18 de julio de 2003, p. B1.

[45] Alison Overholt, "If You Have Received This by Mistake", *Fast Company* 66 (enero de 2003), p. 52.

[46]C. D. Mortenson, *Miscommunication* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1997).

[47]Jean-Francois Manzoni, "A Better Way to Deliver Bad News", *Harvard Business Review* 80, no. 9 (septiembre de 2002), pp. 114-122.

[48]D. T. Hall, K. L. Otazo y G. P. Hollenbeck, "Behind Closed Doors: What Really Happens in Executive Coaching", *Organizational Dynamics*, invierno de 1999, pp. 39-53.

[49]Kreps, *Organizational Communication*, pp. 250-251.

[50]A. Stanley y C. Crabb, "Competitive Espionage No Longer a Hidden Threat", *Chemical Engineering* 105, no. 13, p. 82.

[51]ASIS/PricewaterhouseCoopers, *Trends in Proprietary Information Loss* (Alexandria, VA: American Society of Industrial Security, 1999).

[52]Carole Ashfinaze, "Spies Like Us", *BusinessWeek*, 12 de junio de 2000, pp. F24-F32.

[53]*Ibid*.

Capítulo 14

[1]J. Keith Murnighan y John C. Mowen, *The Art of High-Stakes Decision-Making: Tough Calls in a Speed-Driven World* (Nueva York: John Wiley & Sons, 2002); y Ralph Sanders, *The Executive Decision Making Process: Identifying Problems and Assessing Outcomes* (Westport, CT: Quorum, 1999).

[2]"Bridgestone Settles Texas Class Action over Big Tire Recall", *The Wall Street Journal*, 27 de mayo de 2003, p. D2.

[3]Kenneth N. Gilpin, "Firestone Will Recall an Additional 3.5 Million Tires", *New York Times*, octubre de 2001, p. C3.

[4]Todd Zaun, "Tire Recall: The Road Gets Rough—Bridgestone to Take Charge of $345 Million", *The Wall Street Journal*, 11 de agosto de 2000, p. A6.

[5]Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision* (Nueva York: Harper & Row 1960), pp. 5-6.

[6]Véase www.landsend.com.

[7]El sector del aprendizaje electrónico se ha vuelto muy competitivo pues las empresas tratan de resolver de inmediato los problemas de los clientes. La imposibilidad de solucionar tales problemas puede generar una pérdida de clientes, mala publicidad que se transmite de boca en boca y menos ingresos. Un informe excelente sobre el sector del aprendizaje electrónico se encuentra en Marc J. Rosenberg, *e-learning* (Nueva York: McGraw-Hill, 2001).

[8]Sanders, *The Executive Decision Making Process*.

[9]John P. Kotter, *What Leaders Really Do* (Boston: Oxford University Press, 1999).

[10]Sanders, *The Executive Decision Making Process*.

[11]Don Clark, "Microsoft, Sony Share Visions of Gear, but Will They Mesh?" *The Wall Street Journal*, 10 de enero de 2003, p. B4.

[12]David A. Cowan, "Developing a Classification Structure of Organizational Problems: An Empirical Investigation", *Academy of Management Journal*, junio de 1990, pp. 366-390.

[13]Véase G. P. Huber, *Managerial Decision Making* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1980).

[14]Ian Palmer y Cynthia Hardy, *Thinking about Management* (Thousand Oaks, CA: Sage 2000).

[15]Stanley Holmes, "GE: Little Engines That Could: The Company's Big Bet on Regional Jets Is Paying Off", *BusinessWeek*, 20 de enero de 2003, p. 62.

[16]J. M. Dukerich y M. L. Nichols, "Causal Information Search in Managerial Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, octubre de 1991, pp. 106-122.

[17]David B. Jamison, "The Importance of Boundary Spanning Roles in Strategic Decision Making", *Journal of Management Studies*, abril de 1984, pp. 131-152.

[18]Michael Sivy, "Spending Spree", *Money* 31, no. 3 (marzo de 2002), pp. 45-47.

[19]Nick Wingfield, "Amazon Lures Stars—Gratis—To Promote Holiday Gifts", *The Wall Street Journal*, 11 de noviembre de 2003, p. B1; y Fred Vogelstein, "Mighty Amazon", *Fortune* 147, no. 10 (26 de mayo de 2003), p. 6.

[20]Christopher L. Tyner, "Technitrol's James Papada", *Investor's Business Daily*, 7 de septiembre de 2000, p. A4.

[21]Joseph S. Valacich y Charles Schwenk, "Devil's Advocacy and Dialectical Inquiry Effects on Face-to-Face and Computer-Mediated Group Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 63, no. 2 (1995), pp. 158-174; y R. A. Cosier y C. R. Schwenk, "Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions", *Academy of Management Executive*, febrero de 1990, pp. 69-74.

[22]Jesse Drucker, "Leading the News: AT&T Wireless Weighs More Layoffs", *The Wall Street Journal*, 19 de noviembre de 2003, p. A3.

[23]Paul Shrivastava e I. I. Mitroff, "Enhancing Organizational Research Utilization: The Role of Decision Makers' Assumptions", *Academy of Management Review*, enero de 1984, pp. 18-26.

[24]Kimberly D. Elsbach y Greg Elofson, "How the Packaging of Decision Explanations Affects Perceptions of Trustworthiness", *Academy of Management Journal* 43, no. 1 (febrero de 2000), pp. 80-90; y E. F. Harrison, *The Managerial Decision-Making Process* (Boston: Houghton-Mifflin, 1999).

[25]James G. March y Herbert A. Simon, *Organizations* (Nueva York: Wiley, 1958).

[26]Stephen Turner, *Intuition at Work: Why Developing Your Gut Instincts Will Make You Better at What You Do* (Currency: Doubleday, 2002); Alden M. Hayashi, "When to Trust Your Gut", *Harvard Business Review* 79, no. 2 (febrero de 2001), pp. 59-69; y W. H. Igor, *Intuition in Organizations* (Newburg Park, CA: Sage, 1989).

[27]Orlando Behling y N. L. Ecker, "Making Sense out of Intuition", *Academy of Management Executive*, febrero de 1991, pp. 46-47; S. Shapiro y M. T. Spence, "Managerial Intuition: A Conceptual and Operational Framework", *Business Horizons*, enero-febrero de 1997, pp. 63-68.

[28]Eric Bonabeau, "Don't Trust Your Gut", *Harvard Business Review* 81, no. 5 (mayo de 2003), pp. 116-122.

[29]T. M. Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model", *Academy of Management Review*, abril de 1991, pp. 366-395.

[30]Jesse Eisinger, "Year-End Review of Markets and Finance 2003", *The Wall Street Journal*, 2 de enero de 2004, p. R3.

[31]R. T. DeGeorge, *Business Ethics* (Old Tappan, NJ: Prentice-Hall, 1999).

[32]Gedeon J. Rossouw y Leon J. van Vuuren, "Modes of Managing Morality: A Descriptive Model of Strategies for Managing Ethics", *Journal of Business Ethics* 46, no. 4 (septiembre de 2003), pp. 389-402; y Linda K. Trevino, G. P. Weaver, D. G. Gibson y B. L. Toffler, "Managing Ethics and

Legal Compliance: What Works and What Hurts", *California Management Review*, invierno de 1999, pp. 131-151.

[33]Dawn-Marie Driscoll y W. Michael Hoffman, *Ethics Matters: How to Implement Values-Driven Management* (Waltham, MA: Bentley College Press, 2000).

[34]Glen Whyte, "Decision Failures: Why They Occur and How to Prevent Them", *Academy of Management Executive*, agosto de 1991, pp. 23-31.

[35]Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Nueva York: Harper & Row, 1957), capítulo 1.

[36]Richard Harrison y James G. March, "Decision Making and Post-Decision Surprises", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1984, pp. 26-42.

[37]Thomas M. Siebel, "Cyberhouse Rules", *Forbes ASAP*, 27 de noviembre de 2000, pp. 97-98.

[38]Barry Staw y colaboradores han hecho buena parte de la labor en este ámbito. Véase, por ejemplo, Barry M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, octubre de 1981, pp. 577-587.

[39]Melanie Warner, "Fallen Idols", *Fortune*, 30 de octubre de 2000, pp. 108-121.

[40]John R. Hollenbeck, Daniel R. Ilgen, Jeffrey A. LePine, Jason A. Colquitt y Jennifer Hedlund, "Extending the Multilevel Theory of Team Decision Making: Effects of Feedback and Experience in Hierarchical Teams", *Academy of Management Journal*, 41, no. 3 (1998), pp. 269-283; y H. W. Crott, K. Szilvas y J. A. Zuber, "Group Decision, Choice Shift and Polarization in Consulting, Political, and Local Political Scenarios: An Experimental Investigation and Theoretical Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, junio de 1991, pp. 22-41.

[41]Tom Yorton, "Improv-Based Training", *Training and Development* 57, no. 8 (2003), pp. 18-22; y "Bye-Bye Smarties?" *Fortune*, 22 de agosto de 1994, p. 18.

[42]Richard A. Guzzo y James A. Waters, "The Expression of Affect and the Performance of Decision-Making Groups", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1982, pp. 67-74; D. Tjosvold y R. H. G. Field, "Effects of Social Context on Consensus and Majority Vote Decision Making", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1983, pp. 500-506; y Frederick C. Miner, hijo, "Group versus Individual Decision Making: An Investigation of Performance Measures, Decision Strategies and Process Losses/Gains", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, invierno de 1984, pp. 112-124.

[43]X. T. Wang, Frederic Simons y Serge Bredart, "Social Cues and Verbal Framing in Risky Choice", *Journal of Behavioral Decision Making* 14, no. 1 (2001), pp. 1-15; y Glen Whyte, "Escalating Commitment in Individual and Group Decision Making: A Prospect Theory Approach", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, abril de 1993, pp. 430-455.

[44]S. Plous, *The Psychology of Judgement and Decision Making* (Nueva York: McGraw-Hill, 1993).

[45]Patricia Sellers, "These Women Rule", *Fortune*, 25 de octubre de 1999, pp. 94-134.

[46]Patricia Sellers, Ann Harrington y Melanie Shanley, "The 50 Most Powerful Women in American Business", *Fortune* 148, no. 8 (13 de octubre de 2003), pp. 103-109; y Rochelle Sharpe, "As Leaders, Women Rule", *BusinessWeek*, 30 de noviembre de 2000, pp. 75-84.

[47]Rajesh Sethi, Daniel C. Smith y C. Whan Park, "How to Kill a Team's Creativity", *Harvard Business Review* 80, no. 8 (agosto de 2002), pp. 16-18.

[48]Leigh Thompson y Leo F. Brajkovich, "Improving the Creativity of Organizational Work Groups", *Academy of Management Executive* 17, no. 1 (febrero de 2003), pp. 96-110.

[49]Norman Dalkey, *The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion* (Santa Monica, CA: Rand Corporation, 1969). Se trata de un trabajo clásico sobre los métodos Delphi.

[50]Véase Andre L. Delbecq, Andrew H. Van de Ven y David H. Gustafson, *Group Techniques for Program Running* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1975). El análisis aquí se basa en este trabajo.

[51]*Ibid*., p. 18.

Capítulo 15

[1]Daniel Goleman, "Leadership That Gets Results", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 2000, pp. 78-90.

[2]Este anuncio apareció en *Outside Magazine*, noviembre de 1993, p. 184.

[3]Jennifer Laabs, "Mixing Business with Passion", *Workforce*, marzo de 2000, pp. 80-87; y Richard Barker, "How Can We Train Leaders If We Do Not Know What Leadership Is?" *Human Relations*, abril de 1997, pp. 343-362.

[4]Véase Frank E. Saal y Patrick A. Knight, *Industrial/Organizational Psychology* (Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 1995), pp. 321-324, para un excelente análisis de la influencia de la interpretación del liderazgo.

[5]Warren Bennis, *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1997).

[6]R. S. Peterson y E. A. Mannix (eds.), *Leading and Managing People in the Dynamic Organization* (Mahivah, NJ: Eilbaum, 2003).

[7]S. Lieberson y J. F. O'Connor, "Leadership and Organization Performance: A Study of Large Corporations", *American Sociological Review*, 1972, pp. 117-130.

[8]Nan Weiner y Thomas Mahoney, "A Model of Corporate Performance as a Function of Environmental, Organizational and Leadership Influences", *Academy of Management Journal*, junio de 1981, pp. 453-470.

[9]Charles C. Manz y Henry P. Sims, hijo, *Business without Bosses* (Nueva York: Berkley Books, 1990).

[10]Cheryl Dahl, "Natural Leader", *Fast Company*, diciembre de 2000, pp. 268-280.

[11]Ralph M. Stogdill, *Handbook of Leadership* (Nueva York: Free Press, 1974), pp. 43-44.

[12]Edwin E. Ghiselli, "The Validity of Management Traits in Relation to Occupational Level", *Personnel Psychology*, verano de 1963, pp. 109-113.

[13]Edwin E. Ghiselli, *Explorations in Managerial Talent* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1971).

[14]*Ibid.*, p. 19.

[15]Shelly A. Kirkpatrick y Edwin A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive*, mayo de 1991, pp. 48-60.

[16]Para una reseña de los estudios, véase Stogdill, *Handbook of Leadership*, capítulo 11. Véase también E. A. Fleishman, "The Measurement of Leadership Attitudes in Industry", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1953, pp. 153-158; C. L. Shartle, *Executive Performance and Leadership* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1956), E. A. Fleishman, E. F. Harris y H. E. Burtt, *Leadership and Supervision in Industry* (Columbus: Bureau of Educational Research, Ohio State University, 1955).

[17]Fleishman, *op. cit*.

[18]Robert G. Lord, "An Information Processing Approach to Social Perceptions, Leadership" y Larry L. Cummings y Barry M. Staw, (eds.), "Behavioral Measurement in Organizations", *Research in Organizational Behavior* (Greenwich, CT: JAI Press, 1985) p. 117.

[19]Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).

[20]Fred E. Fiedler, "How Do You Make Leaders More Effective? New Answers to an Old Puzzle", *Organizational Dynamics*, otoño de 1972, pp. 3-8.

[21]Véase, por ejemplo, L. H. Peters, D. D. Hartke y J. J. Pohlmann, "Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter", *Psychological Bulletin*, marzo de 1985, pp. 274-285; C. A. Schriesheim, B. J. Tepper y L. A. Tetrault, "Least Preferred Co-Worker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contingency Model Performance Predictions", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1994, pp. 561-573; y R. Ayman, M. M. Chemers y F. Fiedler, "The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis", *Leadership Quarterly*, verano de 1995, pp. 147-167.

[22]Victor Vroom y Phillip Yetton, *Leadership and Decision Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973).

[23]Victor Vroom y Arthur Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988).

[24]V. H. Vroom, primavera de 2000, "Leadership and the Decision Process", *Organizational Dynamics*, pp. 82-94.

[25]Victor H. Vroom y Arthur G. Jago, "Situation Effects and Levels of Analysis in the Study of Leader Participation", *Leadership Quarterly*, primavera de 1995, pp. 45-52.

[26]Robert J. House, "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1971, pp. 32-39. Véase también Robert J. House y Terence R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership", *Journal of Contemporary Business*, otoño de 1974, pp. 81-98, que es el fundamento del análisis.

[27]Robert J. House y Gary Dessler, "The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests", en *Contingency Approaches to Leadership*, James G. Hunt, ed. (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1974).

[28]Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1998).

[29]James R. Detert, Roger G. Schoeder y John J. Mauriel, "A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations", *Academy of Management Review*, octubre de 2000, pp. 850-863.

[30]Robert J. House, "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory", *Leadership Quarterly*, otoño de 1996, pp. 1-27.

[31]C. A. Schriesheim y L. L. Neider, "Path-Goal Theory: The Long and Winding Road", *Leadership Quarterly*, verano de 1996, pp. 317-321.

[32]Publicado originalmente en Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior in Utilizing Human Resources* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1969), ahora en su decimoséptima edición, que introdujo inicialmente el concepto de oportunidad. Véase también, Kenneth H. Blanchard y Robert Nelson, "Recognition and Reward", *Executive Excellence*, abril de 1997, pp. 15-16.

[33]Gary Yukl y Cecilia M. Falbe, "Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1991, pp. 416-423.

[34]Kenneth H. Blanchard, P. Zigarmi y D. Zigarmi, *Leadership and the One-Minute Manager* (Nueva York: William Morrow, 1985).

[35]Marshall Sashkin y Molly G. Sashkin, *Leadership That Matters: The Critical Factors for Making a Difference in People's Lives and Organization's Success* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003).

[36]Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, A. M. Henderson y T. Parsons (traductores), (Nueva York: *Free Press*, 1947, publicada originalmente en 1924).

[37]John Sculley, "Sculley's Lessons from Inside Apple", *Fortune*, 14 de septiembre de 1987, pp. 108-111.

[38]S. D. Truskie, *Leadership in High-Performance Organizational Cultures* (Westport, CT: Quorum, 2002).

[39]Véase por ejemplo, Shelley A. Kirkpatrick y Edwin A. Locke, "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leader-

ship Components on Performance and Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1996, pp. 36-51.

[40]Barbara Mackoff y Gary Wenet, *The Inner Work of Leaders: Leadership as a Habit of Mind* (Nueva York: AMACOM, 2001).

[41]Marquardt y Nancy O. Berger, *Global Leaders for the 21st Century* (Albany: State University of New York Press, 2000), pp. 99-109.

[42]Ian I. Mitroff, *Crisis in Leadership* (Nueva York: Wiley, 2004).

[43]Robert F. Hartley, *Management Mistakes and Successes* (Nueva York: John Wiley, 2000), pp. 312-326.

[44]Véase, por ejemplo, Francis J. Yammarino, Alan J. Dubinsky, Lucette B. Comer y Marvin A. Jolson, "Women and Transformational and Contingent Reward Leadership: A Multiple-Levels-of-Analysis Perspective", *Academy of Management Journal*, febrero de 1997, pp. 205-222.

[45]D. Yankelovich y J. Immerivoki, *Putting the Work Ethic to Work* (Nueva York: Public Agenda Foundation, 1983).

[46]Bernard M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, invierno de 1990, pp. 19-31.

[47]Bernard M. Bass, *Leadership Performance Beyond Expectations* (Nueva York: Academic Press, 1985).

[48]*Ibid.*, p. 31.

[49]Elaine M. Engle y Robert G. Lord, "Implicit Theories, Self-Schemas y Leader-Member Exchange", *Academy of Management Journal*, agosto de 1997, pp. 988-1010.

[50]B. M. Bass, B. J. Avolio, D. I. Jung y Y. Berson, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology* 88 (2003), pp. 207-218.

[51]George Graen, R. Liden y W. Hoel, "Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1982, pp. 868-872.

[52]Raymond T. Sparrowe y Robert C. Liden, "Process and Structure in Leader-Member Exchange", *Academy of Management Review*, abril de 1997, pp. 522-552.

[53]Dorothy Leonard y Walter Swap, "Gurus in the Garage", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 2000, pp. 71-82.

[54]Todd Shapera, "This Coach Helps the Best to Hit Their Stride", *Fast Company*, septiembre de 2000, pp. 48-49.

[55]James Waldroop y Timothy Butler, "The Executive as Coach", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, pp. 111-117.

[56]M. Javidan y R. J. House, "Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project Globe", *Organizational Dynamics*, primavera de 2001.

[57]Geert Hofstede, *Cultures and Organizations* (Nueva York: McGraw-Hill, 1991).

[58]Diether Gebert y Thomas Steinkamp, "Leadership Style and Economic Success in Nigeria and Taiwan", *Management International Review*, 1991-1992, pp. 161-171.

[59]Peter B. Smith, Mark F. Peterson y Zhong Ming Wang, "The Manager as Mediator of Alternative Meanings: A Pilot Study from China, the USA y U.K.", *Journal of International Business Studies*, enero de 1996, pp. 115-137.

[60]Ann S. Davis, "Handling Uncertainty: Do Managers in the People's Republic of China, the U.S., and the U.K. Differ?" *Academy of Management Executive*, febrero de 1997, pp. 121-122.

[61]Richard M. Bass y P. C. Burger, *Assessment of Managers: An International Comparison* (Nueva York: Free Press, 1979).

[62]P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie y W. H. Bommer, "Meta-Analysis of the Relationships between Kerr and Jermier's Substitutes for Leadership and Employee Job Attitudes, Role Perceptions y Performance", *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1996, pp. 380-399.

[63]Steven Kerr y John M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1978, pp. 376-403.

[64]Francis J. Yammarino, Fred Dansereau y Christina J. Kennedy, "Viewing Leadership through an Elephant's Eye", *Organizational Dynamics* 29 (invierno de 2001), pp. 149-163.

Capítulo 16

[1]William McKinley y Andreas Georg Scherer, "Some Unanticipated Consequences of Organizational Restructuring", *Academy of Management Review*, octubre de 2000, pp. 735-752.

[2]John Child y Rita Gunther, "Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy", *Academy of Management Journal* 44, no. 6 (2001), pp. 1135-1149; y Wouter H. F. M. Contenraad, *The Corporate Paradox: Economic Realities of the Corporate Form of Organizations* (Boston: Klenver, 2000).

[3]John Hagel, III y Marc Singer, "Unbundling the Corporation", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1999, pp. 133-141.

[4]Dan R. Dalton, William D. Todor, Michael J. Spendolina, Gordon J. Fielding y Lyman W. Porter, "Organization Structure and Performance: A Critical Review", *Academy of Management Review*, enero de 1980, p. 49.

[5]Stewart Ranson, Bob Hinings y Royston Greenwood, "The Structuring of Organizational Structures", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1980, p. 2.

[6]David A. Nadler y Michael L. Tushman, "The Organization of the Future: Principles of Design for the 21st Century", *Organizational Dynamics*, verano de 1999, pp. 45-60.

[7]B. B. Lichtenstein, "Self-Organized Transitions: A Pattern amidst the Chaos of Transformative Change", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2000, pp. 128-141.

[8]W. F. Joyce, *Megachange* (Nueva York: Free Press, 1999).

[9]*Ibid*.

[10]Arthur Fishman y Avi Simhon, "The Division of Labor, Inequality and Growth", *Journal of Economic Growth* 7, no. 2 (2002), pp. 117-136; y Richard E. Kopelman, "Job Redesign and Productivity: A Review of the Literature", *National Productivity Review*, verano de 1985, p. 239.

[11]Donald J. Campbell, "Task Complexity: A Review and Analysis", *Academy of Management Review*, enero de 1988, pp. 40-52.

[12]Paul S. Adler, "Building Better Bureaucracies", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1999, pp. 36-49.

[13]"No More Mr. Nice Guy at P&G—Not by a Long Shot", *BusinessWeek*, 3 de febrero de 1992, pp. 54-55.

[14]"A. G. Lafley: Procter & Gamble", *BusinessWeek* 3815 (13 de enero de 2003), p. 67.

[15]Jeffrey A. Alexander, "Adaptive Change in Corporate Control Practices", *Academy of Management Journal*, marzo de 1991, pp. 162-193.

[16]Rebecca Buckman, "Soft Spot at Microsoft: System Still Revolves around Gates, Ballmer", *The Wall Street Journal*, 8 de abril de 2002, p. A1.

[17]Jay Greene y Judith Nemes, "To Centralize or Not to Centralize: Centralization Paying Off at Not-for-Profits, For-Profits Cut Back at Corporate", *Modern Healthcare*, 8 de octubre de 1990, pp. 30-36.

[18]Chester A. Schriesheim, Linda L. Neider y Terri Scandura, "Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues", *Academy of Management Journal* 41, no. 3 (1998), pp. 298-319; y Richard S. Blackburn, "Dimensions of Structure: A Review and Reappraisal", *Academy of Management Review*, enero de 1982, pp. 59-66.

[19]Marianne Jelinek, "Organization Structure: The Basic Conformations", en *Organization by Design* (eds.), Marianne Jelinek, Joseph A. Litterer y Raymond E. Miles (Plano, TX: Business Publications, 1981), pp. 293-302.

[20]Peggy Leatt y Rodney Schneck, "Criteria for Grouping Nursing Subunits in Hospitals", *Academy of Management Journal*, marzo de 1984, pp. 150-164.

[21]"Face Value: GM's Motor Man", *The Economist* 354, no. 8162 (18 de marzo de 2000), p. 69.

[22]Joseph T. Mahoney, "The Adoption of the Multidivisional Form of Organization: A Contingency Approach", *Journal of Management*, enero de 1992, pp. 49-72.

[23]Alf H. Walls, III, *Rethinking Marketing* (Westport, CT: Quorum, 2001).

[24]Michael Maccoby, "Transforming R&D Services at Bell Labs", *Research-Technology Management*, enero-febrero de 1992, pp. 46-49.

[25]Jay R. Galbraith y Robert K. Kazanjian, "Organizing to Implement Strategies of Diversity and Globalization: The Role of Matrix Organizations", *Human Resource Management*, primavera de 1986, pp. 37-54.

[26]V. Nilakant, "Dynamics of Middle Managerial Roles: A Study in Four Indian Organizations", *Journal of Managerial Psychology* (UK) 6, no. 1 (1991), pp. 17-24.

[27]Ronald J. Burke y Esther R. Greenglass, "Work Status Congruence, Work Outcomes and Psychological Well-Being", *Stress Medicine*, marzo de 2000, pp. 91-99.

[28]Robin Bellis-Jones y Max Hand, "Improving Managerial Spans of Control", *Management Accounting* (RU), octubre de 1989, pp. 20-21; y John S. McClenahen, "Managing More People in the '90s", *Industry Week*, 20 de marzo de 1989, pp. 30-38.

[29]Marshall Schminke, Russell Cropanzano y Deborah E. Rupp, "Organization Structure and Fairness Perceptions: The Moderating Effects of Organizational Level", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89, no. 1 (2002), pp. 881-905; y James P. Walsh y Robert D. Dewar, "Formalization and the Organizational Life-Cycle", *Journal of Management Studies*, marzo de 1991, pp. 103-141.

[30]Robert W. Hetherington, "The Effects of Formalization on Departments of a Multi-Hospital System", *Journal of Management Studies*, marzo de 1991, pp. 103-141.

[31]Poeter H. Grinyear y Masoud Yasai-Ardekani, "Dimensions of Organizational Structure: A Critical Replication", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1980, pp. 405-421, analiza la formalización en relación con la centralización.

[32]Eric J. Walton, "The Comparison of Measures of Organization Structure", *Academy of Management Review*, enero de 1981, pp. 155-160.

[33]Jeffrey D. Ford, "Institutional versus Questionnaire Measures of Organizational Structure", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1979, pp. 601-610.

[34]Brian C. Robertson, *There's No Place Like Work* (Dallas: Spence, 2000).

[35]Richard L. Priem y Joseph Rosenstein, "Is Organization Theory Obvious to Practitioners? A Test of One Established Theory", *Organization Science*, septiembre-octubre de 2000, pp. 509-524.

[36]Phillip G. Clampitt, Robert J. DeKoch y Thomas Cashman, "A Strategy for Communicating about Uncertainty", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2000, pp. 41-57.

[37]Henri Fayol, *General and Industrial Management*, J. A. Conbrough (trad.) (Ginebra: L International Management Institute, 1929). La traducción que ha circulado más es la de Constance Storrs (Londres: Pitman, 1949).

[38]James D. Mooney y Alklan C. Reiley, *Onward Industry* (Nueva York: Harper & Row, 1939). Reseñada en James D. Mooney, *The Principles of Organization* (Nueva York: Harper & Row, 1947).

[39]Henry C. Metcalf y Lyndall Urwick (eds.), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (Nueva York: Harper & Row, 1940).

[40]Lyndall Urwick, *The Elements of Administration* (Nueva York: Harper & Row, 1944).

[41]Michael Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon* (Chicago: University of Chicago Press, 1964), p. 3.

[42]Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, A. M. Henderson y Talcott Parsons (traductores) (Nueva York: Oxford University Press, 1947).

[43]Richard M. Weiss, "Weber on Bureaucracy: Management Consultant or Political Theorists?" *Academy of Management Review*, abril de 1983, pp. 242-248.

[44]Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, p. 334.

[45]*From Max Weber: Essays in Sociology*, H. H. Gerth y C. W. Mills (traductores) (Nueva York: Oxford University Press, 1946), p. 214.

[46]Paul Lukas y Maggie Overfelt, "United Parcel Service", *Fortune Small Business* 13, no. 3 (2003), p. 24; Kent C. Nelson, "Efficiency Wasn't Enough, So We Learned How to Dance", *Computerworld*, 23 de marzo de 1992, p. 33; y Richard B. Chase y Nicholas J. Aquilano, *Operations Management* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1992), p. 533.

[47]Rensis Likert, *New Patterns of Management* (Nueva York: McGraw-Hill, 1961) y Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Value* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).

[48]Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Value* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).

[49]Maureen L. Ambrose y Marshall Schminke, "Organization Structure as a Moderator of the Relationship between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support y Supervisory Trust", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 2, pp. 295-305; y Joanne B. Ciulla, *The Working Life* (Nueva York: Times Books, 2000).

[50]Likert, *New Patterns of Management and the Human Organization*. (Nueva York: McGraw-Hill, 1961).

[51]Kathy Chu, "Investors Put Faith in Funds Tied to Religion", *The Wall Street Journal*, 19 de diciembre de 2002, p. D2.

[52]Donald J. McNerney, "Compensation Case Study: Rewarding Team Performance and Individual Skillbuilding", *HR Focus*, enero de 1995, pp. 1, 4; Dennis H. Pillsbury, "Team Concept Makes Vorpage 1 #1 for AAL", Life & *Health Insurance Sales*, octubre de 1993, pp. 10-11; y Fred Luthans, "A Conversation with Charles Dull", *Organizational Dynamics*, verano de 1993, pp. 57-70.

[53]D. Lei, John W. Slocum, hijo, y R. A. Pitts, "Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Unlearning and Learning", *Organizational Dynamics*, invierno de 1999, pp. 24-38.

[54]*Ibid*.

[55]Milton Harris y Artur Raviv, "Organization Design", *Management Science* 48, no. 7 (2002), pp. 852-866; Paul R. Lawrence, Harvey F. Kolondny y Stanley M. Davis, "The Human Side of the Matrix", *Organizational Dynamics*, septiembre de 1977, p. 47; y George J. Chambers, "The Individual in a Matrix Organization", *Project Management Journal*, diciembre de 1989, pp. 37-42, 50.

[56]Michael Goold y Andrew Campbell, "Making Matrix Structures Work: Creating Clarity on Unit Roles and Responsibility", *European Management Journal* 21, no. 3 (2003), pp. 351-365; y Paul B. de Laat, "Matrix Management of Projects and Power Struggles: A Case Study of an R&D Laboratory", *Human Relations*, septiembre de 1994, pp. 1089-1119.

[57]Lei, Slocum y Pitts, "Designing Organizations."

[58]Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghosal, "Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transactional Solution", *California Management Review*, otoño de 1988, pp. 54-74; James K. McCollum y J. Daniel Sherman, "The Effects of Matrix Organization Size and Number of Project Assignments on Performance", *IEEE Transactions on Engineering Management*, febrero de 1991, pp. 75-78.

[59]Christopher K. Best, "Organizing for New Development", *Journal of Business Strategy*, julio-agosto de 1988, pp. 34-39.

[60]S. Ghoshal y C. A. Bartlett, "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network", *Academy of Management Review*, octubre de 1990, pp. 603-625.

[61]C. A. Bartlett y S. Ghoshal, *Managing across Borders: The Transnational Solution* (Boston: Harvard Business School Press, 1989), p. 38.

[62]D. A. Ricks, B. Toyne y Z. Martinez, "Recent Developments in International Management Research", *Journal of Management*, junio de 1990, pp. 219-253.

[63]Mohammed M. Habib y Bart Victor, "Strategy, Structure, and Performance of U.S. Manufacturing and Service MNCs: A Comparative Analysis", *Strategic Management Journal*, noviembre de 1991, pp. 589-606.

[64]David J. Lemak y Jeffrey A. Bracker, "A Strategic Contingency Model of Multinational Corporate Structure", *Strategic Management Journal*, septiembre-octubre de 1988, pp. 521-526.

[65]John Hechinger, "Kodak to Reorganize Its Business Again", *The Wall Street Journal*, 15 de noviembre de 2001, p. B12.

[66]Christopher A. Bartlett, "How Multinational Organizations Evolve", *Journal of Business Strategy*, invierno de 1982, pp. 20-32.

[67]J. Stewart Black y Hal B. Gregersen, "The Right Way to Manage Expats", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1999, pp. 52-64.

[68]*Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*, Cristina B. Gibson y Susan G. Cohen (eds.) (San Francisco: Jossey-Bass, 2003); y Mangu K. Ahuja y Kathleen M. Carley, "Network Structure in Virtual Organizations", *Organization Science*, noviembre-diciembre de 1999, pp. 741-757.

[69]Wayne F. Cascio, "Managing a Virtual Workplace", *Academy of Management Executive* 14, no. 3 (2000), pp. 81-91; y Geraldine De Sanctis y Peter Monge, "Communication Processes for Virtual Organizations", *Organizational Science*, noviembre-diciembre de 1999, pp. 693-703.

[70]P. R. Monge y Janet R. Fulk, "Communication Technology for Global Network Organizations", en Geraldine De Sanctis y Janet Fulk (eds.), *Shaping Organization Form: Communication, Connection, and Community* (Newburg Park, CA: Sage, 1999), pp. 81-110.

[71]Paul R. Sparrow, "New Employee Behaviours, Work Designs, and Forms of Work Organization: What Is in Store for Future Work?" *Journal of Managerial Psychology* 15, no. 3 (2000), pp. 202-218; y Robert Kraut, Charles Steinfield, Alice P. Chin, Brian Butler y Anne Hoag, "Coordination and Virtualization: The Role of Electronic Networks and Personal Relationships", *Organization Sciences*, noviembre-diciembre de 1999, pp. 722-740.

[72]Kraut, *et al.*, "Coordination and Virtualization."

[73]Ron Ashkenas, Dave Ulrich, Todd Jick y Steve Kerr, *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organization Structure* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002); Abbe Mowshowitz, "Virtual Organization: A Vision of Management in the Information Age", *Information Society*, octubre-diciembre de 1994, pp. 267-288; Heather Ogilvie, "At the Core, It's the Virtual Organization", *Journal of Business Strategy*, septiembre/octubre de 1994, p. 29; y "Learning from Japan", *BusinessWeek*, 27 de enero de 1992, pp. 52-55, 58-59.

[74]Larry L. Cummings y P. Bromiley, "The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation", en R. M. Kramer y T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996), pp. 302-330.

Capítulo 17

[1]Peter J. Buckley, *The Changing Global Context of International Business* (Hampshire, UK: Palgrave, 2003).

[2]John Hayes, *The Theory and Practice of Change Management* (Londres: Palgrave, 2003).

[3]Danny Miller, "What Happens After Success: The Perils of Excellence", *Journal of Management Studies*, mayo de 1994, pp. 325-358.

[4]Yury Boshyk, *Business Driven Action Learning: Global Best Practices* (Nueva York: St. Martin's Press, 2000).

[5]Rosabeth Moss Kanter, "Transcending Business Boundaries: 12,000 World Managers View Change", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1991, pp. 151-164.

[6]Viktor Jakupec y John Gavick (eds.), *Flexible Learning, Human Resource and Organizational Development: Putting Theory to Work* (Nueva York: Routledge, 2000).

[7]Louise Lovelandy, "Change Strategies and the Use of OD Consultants to Facilitate Change: Part I", *Leadership and Organizational Development Journal* 5, no. 2 (1984), pp. 3-5.

[8]Susan A. Mohrman, Allan M. Mohrman, hijo, y Gerald E. Ledford, hijo, "Interventions That Change Organizations", en Allan M. Mohrman, hijo, Susan A. Mohrman, Gerald E. Ledford, hijo, Thomas G. Cummings, Edward E. Lawler III y Associates (eds.), *Large Scale Organizational Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), p. 146.

[9]Elizabeth Wolfe Morrison y Frances J. Milliken, "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, octubre de 2000, pp. 706-725.

[10]Louis V. Gerstner, hijo, *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround* (Nueva York: Harper Business, 2002).

[11]Kurt Lewin, "Group Decisions and Social Change", en Eleanor E. Maccobby, Theodore M. Newcomb y Eugene L. Hartley (eds.), *Readings in Social Psychology* (Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1958).

[12]E. B. Dent y S. G. Goldberg, "Resistance to Change: A Limiting Perspective", *Journal of Applied Behavioral Science*, marzo de 1999, pp. 45-47.

[13]N. A. M. Worren, K. Ruddle y K. Moore, "From Organizational Development to Change Management", *Journal of Applied Behavioral Science*, septiembre de 1999, pp. 273-286.

[14]C. Johnson, "Moving at the Speed of Dell, *HRMagazine*, abril de 1999, p. 52.

[15]Rosabeth Moss Kanter, "Championing Change: An Interview with Bell Atlantic's CEO Raymond Smith", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1991, pp. 119-130.

[16]Warner W. Burke y W. Trahant, *Business Climate Shifts: Profiles of Change Makers* (Boston: Butterworth/Heinemann, 2000).

[17]Leon de Caluivé y Hans Vermaak, *Learning to Change: A Guide for Organization Change Agents* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2003).

[18]Patrick E. Connor, Linda K. Lake y Richard W. Stackman, *Managing Organizational Change* (Westport, CT: Praeger, 2003).

[19]A. P. Goldstein, *Reducing Resistance: Methods for Enhancing Openness to Change* (Champaign, IL: Research Press, 2001).

[20]Denise M. Rousseau y S. A. Tijoriwala, "What's a Good Reason to Change? Motivated Reasoning and Social Accounts

in Promoting Organizational Change", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1999, pp. 514-528.

[21]*Ibid*.

[22]D. Jones, "Driving Change—Too Fast?" *USA Today*, 11 de agosto de 1999, p. 6B.

[23]Rousseau y Tijoriwala, "What's a Good Reason to Change?"

[24]Peter Senge, *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations* (Nueva York: Doubleday, 1999).

[25]Donald L. Kirkpatrick, *How to Manage Change Effectively* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), pp. 101-106.

[26]John P. Kotter, "Leading Change: The Eight Steps to Transformation", en J. A. Conger, G. M. Spreitzer y E. E. Lawler, III. (eds.), *The Leader's Change Handbook* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999), pp. 87-99.

[27]Pat McLagan, *Change Is Everybody's Business* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2002).

[28]T. Oppenheimer, *The Flickering Mind: The False Promise of Technology in the Classroom and How Learning Can Be Saved* (Nueva York: Random House, 2003).

[29]Carol J. Haddal, *Managing Technological Change* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).

[30]S. Sundaramurthy y M. Lewis, "Control and Collaboration: Paradoxes of Governance", *Academy of Management Review* 28 (julio de 2003), pp. 397-415.

[31]Mark L. Lengnick-Hall y Cynthia A. Lengnick-Hall, *Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2002).

[32]I. L. Goldstein y J. K. Ford, *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (Belmont, CA: Wadsworth, 2002).

[33]Planteamientos originales de la APO se hallan en Peter Drucker, *The Practice of Management* (Nueva York: Harper & Row, 1954); George Odiorne, *Management by Objectives* (Nueva York: Pitman Publishing, 1965); y W. J. Reddin, *Effective Management by Objectives* (Nueva York: McGraw-Hill, 1970).

[34]Véase Ronald G. Greenwood, "Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy", *Academy of Management Review*, abril de 1981, pp. 225-230.

[35]Jan P. Muczyk y Bernard Reimann, "MBO as a Complement to Effective Leadership", *Academy of Management Executive*, mayo de 1989, pp. 131-138.

[36]M. Hammer y J. Champy, *Reengineering the Corporation* (Nueva York: HarperCollins, 1993).

[37]Thomas H. Davenport, "The Fad that Forgot People", *Fast Company*, noviembre de 1995, pp. 70-75.

[38]Véase, por ejemplo, Marlene E. Burkhardt, "Social Interaction Effects Following a Technological Change: A Longitudinal Investigation", *Academy of Management Journal*, agosto de 1994, pp. 869-898.

[39]D. Roth, "10 Companies That Get It: Southwest Airlines", *Fortune*, 8 de noviembre de 1999, p. 115.

[40]Jeanne C. Meister, "Training Workers in the Three C's", *Nation's Business*, septiembre de 1994, pp. 51-53.

[41]Peter Senge, *The Fifth Discipline* (Nueva York: Doubleday Publishing Company, 1990).

[42]Brian Dumaine, "Mr. Learning Organization", *Fortune*, 17 de octubre de 1994, pp. 147-157.

[43]G. L. Stewart, Charles C. Manz y H. P. Sims, hijo, *Team Work and Group Dynamics* (Nueva York: Wiley, 1999).

[44]J. Lipman-Blumen y Harold J. Leavitt, "Hot Groups 'with Attitude': A New Organizational State of Mind", *Organizational Dynamics*, primavera de 1999, pp. 63-73.

[45]Muel Kaptein y Johan Wempe, *The Balanced Company: A Theory of Corporate Integrity* (Oxford, UK: Oxford Melence, 2002).

[46]Melenie J. Lankau y Terri Al Scandura, "An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Content, Antecedents, and Consequences", *Academy of Management Journal* 45 (agosto de 2002), pp. 779-790.

[47]Monica C. Higgins, "Reconceptualizing Mentoring at Work: A Development Network Perspective", *Academy of Management Review* 26 (abril de 2001), pp. 264-288.

[48]Stratford Sherman, "Leaders Learn to Heed the Voice Within", *Fortune*, 22 de agosto de 1994, pp. 92-100.

[49]Paul F. Buller y Cecil H. Bell, "Effects of Team Building and Goal Setting on Productivity: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, junio de 1986, pp. 305-328.

[50]Barrie Dale, *Managing Quarterly* (Oxford, UK: Blackwell, 2003).

[51]David L. Cooperrider y Diana Whitney, *A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry*, Draft Paper (Cleveland, OH: Case Western, 1997).

[52]Diana Whitney y Amanda Trosten-Bloom, *The Power of Appreciative Inquiring: A Practical Guide to Positive Change* (San Francisco, Berrett-Koehler, 2002).

[53]J. M. Watkins y B. J. Mohr, *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination* (Nueva York: John Wiley & Sons, 2001).

[54]Monty G. Miller, Stephen P. Fitzgerald, Joanne C. Preston y Kenneth L. Murrell, "The Efficacy of Appreciative Inquiry in Building Relational Capital in a Transnational Strategic Alliance", *Academy of Management Proceeding*, 2002, pp. E1-E5.

[55]Watkins y Mohr, *Appreciative Inquiry*, pp. 123-126.

[56]J. E. Loehr y T. Schwartz, *The Power of Full Engagement* (Nueva York: Free Press, 2003).

[57]J. R. Evans y J. W. Dean, *Total Quality Management* (Cincinnati, OH: South-Western, 2002).

[58]Jeffrey M. Hiatt y Timothy J. Creasey, *Change Management* (Loveland, CO: Prosci Research, 2003).

[59]Russell L. Ackoff, "The Circular Organization: An Update", *Academy of Management Executive*, febrero de 1989, pp. 11-16.

[60]Mary F. Sully de Luque y Stephen M. Sommer, "The Impact of Culture on Feedback-Seeking Behavior: An Integrated Model and Propositions", *Academy of Management Review*, octubre de 2000, pp. 829-849.

[61]W. Arthur, hijo, Winston Bennett, hijo, Pamela S. Edens y Suzanne T. Bell, "Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evolution, Features", *Journal of Applied Psychology* 88 (abril de 2003), pp. 234-245.

[62]Las reseñas incluyen a John M. Nicholas, "The Comparative Impact of Organization Developments on Hard Criteria Measures", *Academy of Management Review*, octubre de 1982, pp. 531-543; Anthony P. Raia, and Newton Margulies, "Organizational Development: Issues, Trends, and Prospects", en Robert Tanenbaum, Newton Margulies, Fred Massarik y Associates (eds.), *Human Systems Development* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), pp. 246-272; y George A. Neuman, Jack E. Edwards y Nambury S. Raju, "Organizational Development Interventions: A Meta-Analysis of Their Effects on Satisfaction and Other Attitudes", *Personnel Psychology*, otoño de 1989, pp. 461-489.

[63]Bernard A. Rausch, "Dupont Transforms a Division's Culture", *Management Review*, marzo de 1989, pp. 37-42.

[64]Donald F. Van Eynde y Julie A. Bledsoe, "The Changing Practice of Organization Development", *Leadership and Organization Development Journal* (R.U.) 11, no. 2 (1990), pp. 25-30.

[65]Mark Wilson y George Engelhard, *Objective Measurement: Theory into Practice* (Stamford, CT: Ablex, 2000).

[66]John B. Nicholas, "The Comparative Impact of Organization Development Interventions on Hard Criteria Measures", *Academy of Management Review*, octubre de 1982, pp. 531-542.

[67]Mark Ackerman, Volkmar Pipels y Volker Work (eds.), *Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management* (Cambridge, MA: MIT Press, 2003).

Apéndice A

[1]Para un análisis excelente de las organizaciones en las sociedades antiguas, véase Claude S. George, hijo, *The History of Management Thought* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1968), pp. 3-26.

[2]James D. Mooney, *The Principles of Organization* (Nueva York: Harper & Row, 1939), p. 63.

[3]Ian I. Mitroff, "Why Our Old Pictures of the World Do Not Work Anymore", en *Doing Research That Is Useful for Theory and Research* (ed.), E. E. Lawler III, *et al.* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), pp. 18-44.

[4]A. Bryman, *Social Research Methods* (Nueva York: Oxford University, 2001); y P. Brewerton y L. Millward, *Organizational Research Methods* (Londres: Sage, 2001).

[5]A. Tashakkori y C. Teddie (eds.), *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).

[6]R. Marion, *The Edge of Organization* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1999).

[7]Véase E. Chinoy, *The Automobile Worker and the American Dream* (Garden City, NY: Doubleday, 1955); y D. Roy, "Banana Time—Job Satisfaction and Informal Interaction", *Human Organization*, 1960, pp. 158-169.

[8]Basado en parte en Robert J. House, "Scientific Investigation in Management", *Management International Review*, 1970, pp. 141-142. El lector interesado debería ver G. Morgan y L. Smircich, "The Case for Qualitative Research", *Academy of Management Review*, octubre de 1980, pp. 491-500 y L. R. Jauch, R. N. Osborn y T. N. Martin, "Structured Content Analysis of Cases: A Complementary Method for Organizational Research", *Academy of Management Review*, octubre de 1980, pp. 517-526.

[9]Véase G. R. Salancik, "Field Stimulations for Organizational Behavior Research", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1979, pp. 638-649, para una aproximación interesante a los estudios de campo.

[10]El diseño de encuestas y el desarrollo y la aplicación de cuestionarios es mejor dejárselos a individuos capacitados para poder obtener resultados valiosos. El lector interesado podría consultar Seymour Sudman y Norman M. Bradburn, *Asking Questions: A Practical Guide to Questionnaire Design* (San Francisco: Jossey-Bass, 1982).

[11]James G. Hunt y A. Ropa, "Longitudinal Organizational Research and the Third Scientific Discipline", *Group & Organizational Management* 28 (2003), pp. 315-340.

[12]Para conocer un volumen dedicado completamente a los experimentos en las organizaciones, véase W. M. Evan (ed.), *Organizational Experiments: Laboratory and Field Research* (Nueva York: Harper & Row, 1971). Véase también J. A. Walters, P. F. Salipante, hijo, y W. W. Notz, "The Experimenting Organization: Using the Results of Behavioral Science Research", *Academy of Management Review*, julio de 1978, pp. 483-492.

[13]Véase un informe de los estudios Hawthorne clásicos en Fritz J. Roethlisberger y W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Boston: División de investigación, Harvard Business School, 1939). El propósito original de los estudios, que se realizaron en la planta Hawthorne de Western Electric en Chicago, fue investigar la relación entre la productividad y las condiciones de trabajo físicas.

[14]Para un análisis de este problema, véase K. W. Weick, "Laboratory Experimentation with Organizations: A Reappraisal", *Academy of Management Review*, enero de 1977, pp. 123-127.

[15]J. K. Harter, F. L. Schmidt y T. L. Hayes, "Business Unit-Level Analysis Relationships between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 87 (2002), pp.

1-12; y J. E. Hunter y F. L. Schmidt, *Method of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings* (Newburg Park, CA: Sage, 1990).

[16]D. Ones, C. Viswesvaran y F. L. Schmidt, "Comprehensive Meta-Analysis of Integrity Test Validates: Findings and Implications for Personnel Selection and Theories of Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1993, pp. 679-703.

[17]A. Rosenthal, "Writing Articles for Psychological Bulletin", *Psychological Bulletin*, septiembre de 1995, pp. 183-192.

[18]R. Sherman, "The Subjective Experience of Race and Gender in Quantitative Research", *American Behavioral Scientist* 45 (abril de 2002), pp. 1247-1253.

[19]Christopher Stone, "Qualitative Research: A Viable Psychological Alternative", *Psychological Reports*, invierno de 1985, pp. 63-75.

[20]A. Mulhall, "In the Field: Notes on Observation in Qualitative Research", *Journal of Advanced Nursing*, febrero de 2003, pp. 306-313.

[21]Richard L. Daft, "Learning the Craft of Organizational Research", *Academy of Management Review*, octubre de 1983, pp. 539-546.

[22]D. N. Gellner y E. Hirsch, *Inside Organizations: Anthropologists at Work* (Londres: Oxford Press, 2001).

[23]John Van Maanen, J. M. Dobbs, hijo, y R. R. Faulkner, *Varieties of Qualitative Research* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1982).

[24]J. M. Verschuren, "Holism versus Reductionism in Modern Social Science Research", *Quality & Quantity* 35 (noviembre de 2001), pp. 389-405.

A

Ackerman, Mark, 675n
Ackoff, Russell L., 674n
Adams, J., 658n
Adams, J. Stacey, 100n, 140, 158, 648n
Adelman, P. K., 646n
Adigun, Isaac O., 647n
Adler, Paul S., 670n
Ahuja, Mangu K., 672n
Aiman-Smith, Lynda, 655n
Akula, John L., 641n
Alavi, M., 641n
Albanese, M., 166n
Aldag, Ramon J., 651n
Alderfer, Clayton P., 136, 140, 141, 143–144, 149, 159, 647n
Alexander, Jeffrey A., 670n
Alfonso, Felipe, 508, 509
Alibrandi, Jos, 309
Allen, J. J., 161n, 162n, 164n, 168n
Allen, Natalie J., 650n
Allen, Robert W., 401, 663n
Allport, Gordon, 114, 645n
Amason, Allen C., 661n
Ambrose, Maureen L., 647n, 648n, 671n
Ananadiou, Katerina, 656n
Anderson, C., 565n, 566n, 660n
Anderson, Lynne M., 656n
Anderson, N. W., 657n
Andre, J., 645n
Andrews, Edmund L., 379
Andrews, Martha C., 644n, 648n
Angle, H., 161n
Anthony, William P., 644n
Antonioni, David, 654n
Antony, Jiju, 180
Aoki, I. S., 657n
Apgar, M., IV, 565n, 566n
Aplin, John C., 481n
Aquilano, Nicholas J., 671n
Argyris, Chris, 161n, 641n
Aristotle, 123, 484
Arko, D., 565n, 566n
Arndt, Michael, 460
Arthur, Jeffrey B., 655n, 661n
Arthur, Michelle M., 84
Arthur, W., Jr., 675n
Artzt, Edwin, 534
Aryee, S., 665n
Ash, Mary Kay, 509
Ash, Ronald A., 650n
Ashfinaze, Carole, 666n
Ashforth, Blake E., 649n, 652n
Ashkanasv, Neal M., 644n
Ashkenas, Ron, 641n, 672n
Augustine, Norman, 362
Austin, J., 566n
Aven, Forrest F., Jr., 36
Avolio, B. J., 669n
Ayman, R., 668n

B

Baba, Vishwanath V., 649n
Bach, Stephen, 650n
Bacharach, Samuel B., 256, 642n, 657n
Bader, Paige, 660n
Bae, S. H., 162n
Bailey, Sue, 490
Baird, Lloyd, 651n
Baker, John, 454–457
Bakke, Dennis, 664n
Balkin, David B., 644n, 653n
Ball, Gail, 654n
Ballieux, R. E., 658n
Ballmer, Steve, 535
Baltes, Boris B., 664n
Bamberger, Pete, 642n, 657n
Bandura, Albert, 96, 645n
Barash, Ted, 306
Barbian, Jeff, 644n
Barefoot, J. C., 658n
Bargh, J. A., 122, 646n
Barker, Richard, 668n
Barnard, Chester I., 232n, 233
Barnard, J. C., 566n
Barnett, Tim, 648n
Bar-On, R., 125, 647n
Baron, Robert A., 648n, 656n
Barrett, Amy, 665n
Barrick, Murray R., 645n, 651n, 664n
Barry, Bruce, 662n
Barry, David, 652n
Bartlett, Christopher A., 641n, 672n
Bartol, K. M., 100n
Bass, Bernard M., 495, 511, 512, 515–516, 669n
Bass, M., 102
Bass, Richard M., 670n
Bassett, Glenn, 650n
Bassin, Marc, 653n
Bateman, Thomas S., 664n
Bates, Steve, 208
Bauch, Ronnie, 525–527
Bauer, Cara C., 664n
Bavelas, Alex, 104
Bazerman, M. H., 662n
Bazzini, D. G., 646n
Beck-Dudley, Caryn L., 187
Becker, T. E., 646n
Beehr, Terry A., 651n
Beethoven, Ludwig van, 29
Behling, Orlando, 214, 666n
Behn, Robert D., 653n
Belkner, Rick, 69, 70–72
Bell, Cecil H., 674n
Bell, Suzanne T., 675n
Bellis-Jones, Robin, 671n
Benedict, Ruth, 1, 64
Benefiel, M., 643n
Benkhoff, B., 162n
Bennett, D. A., 658n
Bennett, Nathan, 648n
Bennett, Winston, Jr., 675n
Bennis, Warren, 492, 668n
Bensman, J., 655n
Benson-Armer, Richard, 653n
Benton, Phillip E., 379
Berens, Linda, 94
Berg, V., 193
Berger, Nancy O., 669n
Bergmann, Thomas, 655n
Bernet, M., 125, 647n
Bernstein, Susan D., 125
Bernthal, P. R., 660n
Berry, Philip, 410, 411
Berson, Y., 669n
Berta, Dina, 652n
Bertsch, Boudewijn, 180
Best, Christopher K., 672n
Bettenhausen, K. L., 659n
Beutell, Nicholas J., 649n
Beyer, Janice M., 642n
Bezos, Jeff, 464
Biberman, J., 643n
Biderman, A. D., 265
Bienars, J. L., 658n
Bierly, Paul E., III, 580
Bird, Anat, 541
Bishop, J. W., 161n, 162n
Black, J. Stewart, 672n
Blackburn, Richard S., 655n, 670n
Blair, J. D., 662n
Blake, R. R., 661n
Blanchard, Kenneth H., 216, 504–506, 507, 518, 669n
Blau, Peter M., 233n
Bledsoe, Julie A., 675n
Blencoe, Allyn G., 650n
Blevins, Doug, 514
Bliss, E. C., 657n
Blonk, Roland W. B., 658n
Bloom, Allan, 61n
Blum, M. W., 377, 662n
Blumberg, M., 137
Boehle, Sarah, 652n
Boesky, Ivan, 267, 269, 371
Bolino, M. C., 646n
Bolton, A. A., 641n
Bommer, Michael, 649n
Bommer, W. H., 670n
Bonabeau, Eric, 667n
Bonaparte, Napoleon, 27, 495
Bond, M. A., 137
Bond, Michael Harris, 65
Bongiorno, Lori, 212
Bonner, D., 589
Boone, K. B., 654n
Boraas, Stephanie, 222
Bordia, Prashant, 659n
Boroman, J. S., 646n
Borrus, Amy, 330, 362
Boshyk, Yury, 673n
Bossidy, Lawrence, 362
Botti, Susan, 527
Bouchard, Thomas J., Sr., 643n, 644n
Boudreaux, D. J., 645n
Boulian, P. V., 161n
Bourdieu, Pierre, 60n
Bourgeois, L. J., III, 482n
Bowler, Mary, 222
Boyd, Brian, 665n
Boyer, Charles, 309
Boylan, J. Richard, 568–570, 572
Bozeman, Dennis P., 664n
Bracker, Jeffrey A., 672n
Bradburn, Norman M., 675n
Bradley, Judith, 305
Brady, Diane, 641n
Brajkovich, Leo F., 667n
Brannick, Michael T., 650n
Bransten, Lisa, 663n
Brass, Daniel J., 662n
Bratton, William, 394
Bredart, Serge, 667n
Breland, Reed, 345
Brenner, Marshall H., 101
Brennick, T., 659n
Brewerton, P., 675n
Bridges, William, 181, 651n
Brief, Arthur P., 651n
Brinkman, Johannes, 643n
Brinol, Paolo, 644n
Britt, Julie, 654n
Brock, T. C., 644n
Brockett, Barbara, 347
Brockman, Erich N., 644n
Bromily, P., 673n
Brooker, Katrina, 651n

Brooks, Chris, 383–386
Brooks, I., 646n
Brooks, M. V., 658n
Brown, Amy-Kristof, 664n
Brown, D. B., 646n
Brown, Duncan, 655n
Brown, Lee P., 596
Brown, R., 646n
Brown, Ronald D., 643n
Brown, Rupert, 661n
Brownell, Eileen, 663n
Brtek, Mary, 652n
Brutus, Stepane, 653n
Bryan-Low, Casell, 655n
Bryant, J. D., 344–346
Bryman, A., 675n
Buchanan, B., 166n
Buchko, Aaron A., 649n
Buckhoff, T., 656n
Buckley, Peter J., 673n
Buckman, Rebecca, 661n, 670n
Buffet, Warren, 507, 509
Buford, Bob, 34
Bulkeley, William M., 665n
Buller, Paul F., 674n
Bunderson, J. Stuart, 649n
Bunker, B. B., 99n
Burger, P. C., 670n
Burke, James, 509–510, 598
Burke, Lisa A., 441
Burke, Ronald J., 658n, 671n
Burke, Warner W., 673n
Burkhardt, Marlene E., 662n, 674n
Burr, H., 193
Burrows, Peter, 8
Burtt, H. E., 668n
Buss, A. H., 252, 253, 656n
Butler, Brian, 672n
Butler, Timothy, 669n
Butterfield, D. A., 100n
Byham, Bill, 410, 411, 412
Byrne, John A., 541, 598

C

Cacioppe, Ron, 655n
Cadrain, Diane, 653n
Cahill, Janet, 658n
Callaway, Michael, 660n
Callender, Anne, 650n
Caluwe, Leon de, 642n, 673n
Calvin, John, 28
Cameron, Kim S., 125, 350, 541, 641n
Caminiti, Susan, 344
Campbell, Andrew, 672n
Campbell, Donald J., 670n
Campbell, J. P., 153, 648n
Campeau, Robert, 472
Campion, Michael A., 650n, 651n
Cantalupo, Jim, 620
Caplin, Martha, 526
Cardy, Robert L., 644n, 653n
Carey, John, 460
Carley, Kathleen M., 672n
Carlsmith, Merrill, 644n
Carlson, Dawn S., 649n, 663n
Carlson, J. R., 664n
Carney, Dan, 330
Carr, J. Z., 657n
Carrasco, Emma, 438
Carroll, Glenn R., 641n, 643n
Carroll, J. M., 646n
Carr-Ruffino, Norma, 643n
Carson, Thomas L., 533
Carswell, Julie J., 650n
Carter, James, 282
Carter, Jimmy, 507
Carter, S. L., 656n
Cartwright, C., 660n
Cartwright, D., 662n
Cartwright, S., 642n
Caruso, D. R., 647n
Carvell, Tim, 661n
Cascio, Wayne F., 557, 565n, 566n, 660n, 672n
Cashman, Thomas, 671n
Casse, P., 370
Castella, Dawn, 645n
Castle, Ted, 314
Caudron, Shari, 409, 653n, 655n
Caudron, Sharon, 648n
Cavanagh, G. E., 406, 664n
Cavanaugh, M., 469
Chambers, George J., 672n
Champoux, Joseph E., 651n
Champy, James, 344, 593–594, 674n
Chan, David, 644n
Chapman, Robert C., 541
Chappel, Robert, 573
Charness, Michael P., 614
Chartrand, T. L., 122, 646n
Chase, Richard B., 671n
Chatman, Jennifer, 161n, 659n
Chemers, M. M., 668n
Chen, C. C., 656n
Cheraskin, Lisa, 651n
Child, John, 670n
Chin, Alice P., 672n
Chinoy, E., 675n
Chow, S., 655n
Christakopolon, S., 661n
Chrobot-Mason, Donna, 641n
Chu, Kathy, 671n
Chung, Kae H., 347
Chung Ju-Yung, 392, 393
Chung Mong-Hun, 392
Chung Mong-Joon, 392
Chung Mong-Koo, 392
Chun Hui, 644n
Churchill, Winston, 29, 507
Chusmir, L. H., 99n
Ciulla, Joanne B., 671n
Clampitt, Phillip G., 671n
Clark, Don, 661n, 666n
Clark, Jim, 399–400, 509
Clark, K., 565n
Claybrook, Joan, 490
Clegg, C., 170
Clemens, G. L., 452
Cleveland, J. N., 656n
Clifton, J., 656n
Cobb, Anthony T., 662n
Cobb, S., 658n
Coburn, Jim, 243–245
Cochran, Thomas A., 533
Coelho, G., 658n
Coen, Dan, 127
Coglan, D., 659n
Cohen, Andrew, 489, 644n
Cohen, Susan G., 672n
Colella, Adrienne, 645n
Coleman, Henry J., Jr., 43
Coleman, J. W., 247, 656n
Collins, James, 162
Collins, Martin, 383–386
Colquitt, Jason A., 667n
Colson, R. H., 656n
Colvin, Geoffrey, 208
Colvin, J., 642n
Comer, Lucette B., 669n
Conbrough, J. A., 671n
Conger, Jay A., 394, 509, 662n, 673n
Conlin, Michelle, 565n, 665n
Conlon, Donald E., 661n
Connor, Patrick E., 673n
Conry, Edward J., 187
Contenraad, Wouter H. F. M., 670n
Cook, R. F., 657n
Cook, Roy A., 652n, 661n
Cooke, D., 161n
Coon, Dennis, 645n, 646n
Cooper, C. L., 565n, 642n
Cooper, Cary, 657n
Cooper, Gene, 305, 307
Cooper, R. C., 565n
Cooperrider, David L., 674n
Cordes, Cynthia L., 658n
Cordey, John L., 651n
Cornbrough, J. A., 641n
Cornelius, Edwin T., III, 650n
Cornfeld, Bernie, 266, 371
Coronado, Ricardo Banuelos, 180
Cosier, Richard A., 481, 483n, 484, 666n
Costa, P. T., 645n
Coutu, D., 565n
Cowan, David A., 666n
Coward, W. M., 644n
Cowie, Helen, 656n
Crabb, C., 665n
Cramer, P., 657n
Crampton, E., 645n
Crandall, Christian S., 659n
Cranor, Laurie Faith, 641n, 664n
Crant, J. Michael, 664n
Creasey, Timothy J., 674n
Crispin, Shawn W., 379
Cronshaw, Steven F., 650n
Cropanzano, Russell, 648n, 663n, 671n
Crosby, Philip B., 641n
Cross, Rob, 651n
Crott, H. W., 667n
Crozier, Michael, 396, 398, 663n, 671n
Csikszentmihalyi, Mihaly, 308, 309
Cummings, Larry L., 654n, 668n, 673n
Cummings, Thomas G., 641n, 673n
Cunliffe, Ann, 382
Curry, Sheree R., 519
Czapleioski, A. J., 643n
Czeisler, C. A., 646n

D

Dabney, D. A., 657n
Daft, Richard L., 428, 676n
Dahl, Cheryl, 668n
Dahl, Robert, 387, 662n
Dale, Barrie, 674n
Daley, Richard J., 393
Dalkey, Norman, 667n
Dalton, Dan R., 484, 670n
Daniels, Aubrey, 411–412
Danna, K., 659n
Dansereau, Fred, 670n
Darling, John R., 661n
Darling, Michele, 521
Dash, Julekah, 653n
Davenport, Thomas H., 3, 649n, 660n, 674n
Davidson, Marilyn J., 656n
Davidson, O. B., 113
Davidson, S. Canney, 146
Davis, Al, 509
Davis, Ann S., 670n
Davis, Juliet A., 541
Davis, Louis E., 653n
Davis, Stanley M., 672n
Day, John, 654n
Dean, J. W., 674n
Dean, James W., Jr., 652n
Dean, K. L., 643n
Deci, Edward L., 654n
DeConinck, James B., 654n
DeCroon, Einar M., 658n
Dedor, Donald B., 663n
Deering, Judy, 650n
DeFrank, Richard S., 657n
Deft, R. L., 665n
DeGeorge, R. T., 667n
Deierlein, Bob, 651n
Deitz, D. K., 657n
DeKoch, Robert J., 671n
De Laat, Paul B., 672n
Delbecq, Andre L., 667n
Dell, Donna, 305, 307, 308

DeMarie, Samuel M., 338, 565n
Demby, Elayne Robertson, 655n
Deming, W. Edwards, 7, 23–24, 227, 641n
DeNisi, Angelo S., 210, 650n, 653n
Dent, E. B., 673n
Denton, D. K., 655n
Denton, E., 56–57, 643n
De Sanctis, Geraldine, 672n
DeShon, Richard P., 664n
Dess, Gregory G., 482, 565n
Dessler, Gary, 161, 163, 164n, 165n, 166n, 168n, 668n
Detert, James R., 653n, 668n
Deutsch, J. A., 646n
Deutschman, Alan, 652n
Devine, Dan, 493
Dewan, M., 658n
Dewar, Robert D., 671n
Dickson, Marcus W., 660n, 664n
Dickson, William J., 13, 641n, 675n
Diener, Ed, 649n
Dietz, Joerg, 648n
Digman, J. M., 645n
Dillard, Jesse F., 460
Disney, Walt, 507
Dobbins, G. H., 99n
Dobbs, J. M., 676n
Donnell, S. M., 99n
Donnelly, James H., Jr., 643n
Doremus, Eric, 344–345
Doss, E., 657n
Dougherty, Thomas W., 658n
Douglas, Scott C., 656n
Downs, Anthony, 661n
Doyle, Frank P., 482
Drasgow, F., 656n
Dreazen, Yochi J., 665n
Drexler, Clyde, 37
Drexler, James, 37
Driscoll, Dawn-Marie, 667n
Drucker, David, 338, 653n
Drucker, Jesse, 666n
Drucker, Peter F., 27, 110, 593, 674n
Drummond, John, 383–386
Duarte, Deborah L., 660n
Dubinsky, Alan J., 669n
DuBrin, A. J., 414, 566n
Duening, Thomas N., 265
Duffy, Tom, 662n
Dukerich, J. M., 666n
Dulewicz, V., 647n
Dumaine, Brian, 661n, 674n
Dunham, Randall B., 651n
Dunlavey, Francis, 316
Dunn, Kelly, 659n
Dunnette, Marvin D., 366, 644n, 648n, 654n, 661n
Dunning, Chris, 308, 309
Dusky, L., 101n, 102n
Dutton, G., 566n
Dutton, Jane E., 125, 649n
Duxbury, L., 565n
Dworkin, J. B., 661n
Dwyer, Paula, 330, 362

E

Earley, P. C., 642n
Eastman, W., 656n
Echikson, William, 664n
Ecker, N. L., 666n
Eddleston, Kimberly A., 649n
Eden, D., 113
Edens, Pamela S., 675n
Edington, D. W., 659n
Edwards, Jack E., 675n
Edwards, Jeffrey R., 652n, 659n
Edwards, Mark R., 654n
Edward VII, 30
Einarsen, Lynne M., 254
Einarsen, S., 656n
Eisenhardt, Kathleen M., 482n
Eisenhower, Dwight D., 29
Eisinger, Jesse, 667n
Eisner, Michael, 365
Ekeh, P., 649n
Ekman, P., 122, 646n
Eldridge, Larry D., 102
Ellard, John H., 648n
Elliott, A. L., 273
Ellis, Alexander P. J., 664n
Elofson, Greg, 666n
Elovainio, M., 658n
Elsass, P. M., 565n
Elsbach, Kimberly D., 666n
Emerson, Harrington, 650n
Emery, Fred, 653n
Emshoff, J. R., 484n
Engelhard, George, 675n
Engle, Elaine M., 669n
Enos, David D., 641n
Erez, Miriam, 653n
Eshelman, Amy, 659n
Esser, James K., 660n
Ester, Peter, 644n
Etorre, Barbara, 598
Evan, W. M., 675n
Evans, D. A., 658n
Evans, J. R., 674n
Ewen, Ann J., 654n
Ezzamel, Mahmoud, 648n

F

Fairchild, Morgan, 305
Fairlamb, David, 468
Falbe, Cecilia M., 403, 663n, 669n
Falcone, Paul, 655n
Fang, Yongqing, 652n
Farias, Gerard, 642n, 652n
Farmer, Steven M., 663n
Farnham, Alan, 642n
Farrant, Allan W., 651n
Farson, Richard E., 444
Fastow, Andrew, 255
Faulkner, R. R., 676n
Fayol, Henri, 9–10, 544, 545, 641n, 671n
Feaver, Douglas B, 659n
Fehr, Donald, 364
Feldman, Daniel C., 642n, 651n, 659n
Feller, Richard, 652n
Ference, Richard J., 660n
Ferguson, J., 643n
Ferrando, Pere Joan, 651n
Ferris, Gerald R., 652n, 663n
Ferster, C. B., 215, 654n
Festinger, Leon, 101n, 667n
Ficklin, Peter, 306
Fiedler, Fred E., 234n, 498–500, 506, 507, 518, 668n
Field, R. H. G., 667n
Fielden, Sandra L., 656n
Fielding, Gordon J., 670n
Fifer, Julian, 525, 526, 527
Fine, Sydney A., 650n
Fineman, S., 646n
Finkelstein, Edward, 472
Fiol, C. Marlene, 662n
Fiorelli, Joseph, 652n
Fiorina, Carly, 475
Fireman, Steven, 644n
Fisher, Cynthia D., 644n, 654n
Fisher, James R., Jr., 663n
Fisher, R. J., 662n
Fisher, Stanley, 305
Fishman, Arthur, 670n
Fishman, Charlene, 643n
Fitzgerald, L. F., 251, 656n
Fitzgerald, Stephen P., 674n
Flannery, Thomas P., 655n
Flautt, Raymond, 654n
Fleishman, Edwin A., 496, 668n
Flood, Al, 519
Flynn, Francis J., 659n
Fok, Lillian, 653n
Fok, Wing M., 653n
Folger, Robert, 648n, 655n
Follet, Mary Parker, 12, 544
Fonda, Henry, 59
Fong, Mei, 262
Forbes, J. B., 98n
Ford, Henry, 319
Ford, J. K., 674n
Ford, Jeffrey D., 671n
Ford, John M., 653n
Fornaciari, C. J., 643n
Forrester, Russ, 663n
Forsythe, George B., 644n
Foust, Dean, 8
Fox, William M., 653n
Foyger, A., 648n
Frank, Robert, 655n
Franke, Melinda, 664n
Franks, Robert, 250
Freedman, Sara M., 297
Freedom, Jonathan L., 644n
Freeman, Sholnn, 661n
Frei, Francis X., 300
Freiburg, J., 642n
Freiburg, K., 642n
Freiburg, Keom L., 642n
French, John R. P., 388, 658n, 662n
Friedman, Meyer, 295, 658n
Friedman, Stewart D., 657n
Frings-Dresen, Monique H. W., 658n
Fugate, Mel, 649n, 652n
Fulk, Janet R., 665n, 672n

G

Gabor, Andrea, 641n
Gaertner, K., 166n
Gaertner, Samuel L., 661n
Gaertner, Stefan, 644n
Gage, Jim, 412
Galbraith, Jay R., 671n
Gale, Sarah F., 644n
Galete, D., 646n
Gallagher, R. S., 642n
Gallo, Ernest, 287
Gallois, Cynthia, 659n
Gallon, Preston, 665n
Gallupe, B. R., 641n
Galvin, Robert W., 180
Gannes, Stuart, 482
Gantt, Henry L., 650n
Gardenswartz, Lee, 68
Gardner, H., 123, 126, 647n
Gardner, W. L., 645n
Garvey, Charlotte, 655n
Gates, Bill, 475, 508, 535
Gavick, John, 673n
Gebert, Diether, 669n
Gelfand, M. J., 656n, 661n, 662n
Gellner, D. N., 676n
George, Claude S., Jr., 641n, 675n
Geppert, Mike, 551
Gerras, Stephen J., 147
Gerstner, Louis V., Jr., 673n
Gerth, H. H., 671n
Gerver, J., 655n
Ghandi, Mohandas K., 495
Ghiselli, Edwin E., 494, 495, 668n
Ghorpade, Jai V., 650n
Ghoshal, Sumantra, 641n, 672n
Giacalone, R. A., 261, 643n, 656n, 657n
Gibbons, Joe, 380
Gibbons, P., 643n
Gibson, Cristina B., 660n, 672n
Gibson, D. G., 667n
Gibson, James L., 568, 643n
Gigone, Daniel, 660n
Gilbert, Jacqueline A., 265, 643n
Gilbreth, Frank G., 650n

Gilbreth, Lillian M., 650n
Gilmore, David C., 652n
Gilpin, Kenneth N., 666n
Gioia, Joyce L., 653n
Girard, J., 565n, 660n
Girardi, Joan, 192
Gist, Marilyn E., 96, 645n
Glaser, D., 272
Gleimer, M., 658n
Glew, D. J., 252, 656n
Glission, Charles, 649n
Glynn, Gillian, 664n
Godaert, G. L., 658n
Goelzer, Wally, 306, 309
Goff, J. Larry, 652n, 661n
Goffman, E., 119, 646n
Goldberg, S. G., 673n
Goldstein, A. P., 585, 673n
Goldstein, H. W., 643n
Goldstein, I. L., 674n
Goleman, Daniel, 124, 126, 644n, 647n, 667n
Goliembiewski, Robert T., 649n
Golnaz, Sadri, 644n
Gomez-Mejia, Luis R., 644n, 653n, 655n
Goodman, Jodi S., 663n
Goodnight, Jim, 84, 492
Goodwin, Doris Kearns, 662n
Goold, Michael, 672n
Gootnick, David, 659n
Gootnick, Margaret M., 659n
Gopalakrishnan, Shanthi, 580
Gordon, A. H., 646n
Gordon, M. A., 272
Gordon, Marcy, 362
Gottier, R. F., 644n
Graen, George, 669n
Graham, Jill W., 147
Grandey, Alicia, 646n, 663n
Grant, Jan, 97, 100
Grant, Philip C., 650n
Grass, Martin, 250
Grasso, Richard, 270, 362
Gray, David, 527
Greely, Jack, 69–72
Green, Thad B., 647n, 664n
Greenberg, I., 566n
Greenberg, J., 113, 260–261, 656n, 657n
Greene, Jay, 670n
Greenglass, Esther R., 671n
Greenhaus, Jeffrey H., 649n, 657n
Greenstein, Shane, 641n, 664n
Greenwood, B. A., 641n
Greenwood, Ronald G., 641n, 674n
Gregerson, Hal B., 672n
Greguras, Gary J., 653n
Greider, William, 656n
Grensing-Pophal, Lin, 565n, 566n, 654n
Grieshaber, Larry D., 650n
Griffeth, Rodger W., 644n
Griffin, R. N., 252, 656n
Griffin, Ricky W., 651n, 652n, 659n
Griffith, Terri L., 651n
Grimshaw, D. J., 565n
Gringras, Isabelle, 654n
Grinyear, Peter H., 671n
Gross, Stephen E., 655n
Gross, Warren, 46
Grossman, Robert J., 643n, 651n, 656n
Grote, Dick, 208, 653n
Grove, Andrew, 24
Guest, Robert H., 186, 652n
Gueuthal, Hal G., 651n
Guffey, Mary Ellen, 665n
Guilday, Elizabeth, 665n
Guinan, Patricia, 663n
Guion, R. M., 644n
Gundlach, Michael J., 656n
Gunther, Rita, 670n
Gupta, Y., 565n
Gustafson, David H., 667n
Gustav Adolphus, 580
Guzzo, Richard A., 660n, 667n
Gwynne, S. C., 652n

H

Habib, Mohammed M., 672n
Hackett, R. D., 656n
Hackman, J. Richard, 184, 188, 335, 525–526, 527, 651n, 652n, 660n
Haddal, Carol J., 674n
Hagel, John, III, 670n
Hall, Douglas T., 647n, 665n
Hall, Edward T., 432, 665n
Hall, Hardy, 650n
Hall, J., 99n
Hall, Mildred R., 432, 665n
Halrorsen, R., 659n
Hambrick, D. C., 146
Hamburgh, D., 658n
Hamilton, Tom, 243–245
Hamm, Steve, 663n
Hammer, Michael, 593–594, 674n
Hand, Max, 671n
Hannan, Michael T., 641n, 643n
Hanson, Windy, 193
Hardy, Cynthia, 666n
Hardy, Oliver, 62n
Hare, Augustus William, 75
Hare, Julius Charles, 75
Harrington, Ann, 667n
Harris, E. F., 668n
Harris, Milton, 672n
Harris, P. R., 207
Harris, Phillip, 665n
Harris, Richard, 410–411
Harrison, E. F., 666n
Harrison, Richard, 667n
Hart, Ellen, 212
Hartel, Charlene E J., 644n
Harter, J. K., 676n
Hartke, D. D., 668n
Hartley, Eugene L., 673n
Hartley, Robert F., 669n
Hartman, Sandra J., 653n
Hartwick, J., 654n
Harvey, L. O., Jr., 645n
Hasheed, A. M. A., 565n
Hastie, Reid, 660n
Hatch, Mary Jo, 642n
Haushield, S. E., 657n
Haviland-Jones, J. M., 124
Hawkins, Lee, Jr., 661n
Hayashi, Alden M., 666n
Hayes, John, 673n
Hayes, Mary, 665n
Hayes, T. L., 98n, 676n
Hazucka, J. F., 654n
Hazzard, Lance, 651n
Hechinger, John, 672n
Hedges, Richard, 330
Hedlund, Jennifer, 644n, 667n
Heijnen, C. J., 658n
Heilman, M. E., 646n
Heller, Daniel, 645n
Hellriegel, Fon, 662n
Hellstrom, T., 3
Henderlong, Jennifer, 654n
Henderson, A. M., 669n, 671n
Hendrickson, Anthony R., 338, 565n, 660n
Heneman, Herbert G., III, 650n
Hequet, M., 653n
Herman, Roger E., 653n
Herold, D. M., 653n
Hersey, Paul, 504–506, 507, 518, 669n
Hersh, R. K., 657n
Herzberg, Frederick B., 140, 141, 144–147, 149, 159, 187, 647n
Hesoid, 66
Hetherington, Robert W., 671n
Hezlett, S. A., 654n
Hiatt, Jeffrey M., 674n
Hickson, D. J., 396, 397, 398, 663n
Higgins, Chad, 565n, 663n
Higgins, Monica C., 674n
Higgs, M., 647n
Hills, Frederick, 655n
Hinnings, C. R., 397, 663n
Hirsch, Dick, 134
Hirsch, E., 676n
Hirschland, D., 659n
Hitler, Adolf, 510, 519
Hitt, Michael A., 3
Hjelt, Paola, 642n
Hoa, Tran, 644n
Hoag, Anne, 672n
Hoag, Jay, 472
Hobman, Elizabeth V., 659n
Hoel, W., 669n
Hoffman, J., 657n
Hoffman, W. Michael, 667n
Hofmann, David A., 147
Hofrichter, David A., 655n
Hofstede, Geert, 39–40, 59, 63, 65n, 516, 642n, 664n, 669n
Holden, R., 655n
Holen, H. H., 659n
Hollenbeck, G. P., 665n
Hollenbeck, John R., 161n, 667n
Hollinger, R. C., 657n
Holmes, Stanley, 666n
Holtom, Brooks C., 653n
Hom, Peter W., 644n
Hoover, David J., 650n
Horning, D. N. M., 657n
Horovitz, Bruce, 642n
Horton, Frank, 51
Horvath, Joseph A., 644n
Hosek, James, 650n
House, Robert J., 503, 507, 668n, 669n, 675n
Howard, Larry, 648n
Hsieh, Tsun-yan, 653n
Huber, G. P., 666n
Hughes, John, 663n
Hulin, C. L., 656n
Humphrey, Sara, 460
Hunt, D. M., 101
Hunt, Dan, 438
Hunt, James G., 668n, 675n
Hunter, J. E., 676n
Huse, Steve, 483–484
Hutchins, Glenda, 455, 456
Hutchins, Jennifer, 647n

I

Iacocca, Lee, 509
Ibarra, Herminia, 643n, 663n
Igbaria, M., 565n
Igor, W. H., 666n
Ilgen, Daniel R., 667n
Ilies, Remus, 645n
Immelt, Jeffrey, 273
Immerovoki, J., 669n
Indvik, P. R., 656n
Inkeles, Alex, 64–65
Insko, C. A., 660n
Instone, D., 99n
Instone, J., 100n
Insull, Samuel, 266, 371
Ivancevich, John M., 133, 265, 297, 309, 310, 494, 641n, 642n, 643n, 644n, 647n, 648n, 657n, 658n

J

Jackson, Paul, 658n
Jackson, Thomas Penfield, 436
Jager, Rama D., 643n
Jago, Arthur G., 500–502, 507, 518, 668n
Jakupec, Viktor, 673n

Jalajas, David J., 649n
Jamal, Muhammad, 649n
James, Lawrence R., 649n
Jamison, David B., 643n, 666n
Janis, Irving L., 334, 481, 483, 660n
Janson, Robert, 188, 652n
Janss, Steve, 661n
Jarvenpaa, S. L., 565n, 660n
Jauch, L. R., 675n
Javidan, M., 669n
Jawahar, I. M., 653n
Jeanneret, P. Richard, 650n
Jehn, Karen A., 661n
Jelinek, Marianne, 670n
Jenks, Linda, 308, 309
Jennifer, Dawn, 656n
Jensen, A. R., 61n
Jensen, M., 659n
Jermier, John M., 517, 670n
Jex, Steve M., 651n
Jick, Todd, 672n
Jobs, Steven, 508, 509
John, O. P., 645n
Johns, Gary, 652n
Johnson, C., 673n
Johnson, Carla, 654n
Johnson, H., 642n
Johnson, Lyndon B., 29, 472
Johnson, P. R., 656n
Johnson, Raymond, 644n
Johnson, Sharon, 658n
Johnson, Spencer, 216
Johnson, Ted, 15
Joinson, Carla, 651n
Jolson, Marvin A., 669n
Jones, D., 673n
Jones, D. L., 658n
Jones, E. E., 119, 646n
Jones, Jack, 664n
Jones, John E., 381, 486
Jones, Stanley E., 664n
Jones, T. M., 667n
Jongeward, D., 642n
Jordan, Peter J., 644n
Joyce, Robert D., 312
Joyce, W. F., 670n
Judge, Timothy A., 645n, 650n, 663n
Juliano, Pete, 307
Jung, D. I., 669n
Juran, Joseph M., 23–24
Jurkiewicz, C. L., 643n
Justice, Russell, 410, 411, 412

K

Kabanoff, B., 661n
Kacmar, K. Michelle, 644n, 648n, 663n, 664n
Kahan, R. L., 657n
Kahn, Robert L., 451
Kahn, Stephanie, 192
Kahnemann, D., 485
Kaihla, Paula, 468
Kaizaki, Yoichiro, 490
Kalogeris, T. J., 646n
Kandel, D. B., 657n
Kaniasty, Krzysztof, 659n
Kanin-Lovers, Jill, 650n
Kanter, Rosabeth Moss, 162–163, 165, 391, 394, 662n, 673n
Kanungo, Rabindra N., 394, 509, 654n, 662n
Kaplan, A. R., 647n
Kapstein, Muel, 674n
Kar, Ovick, 94
Karimi, J., 565n
Karnick, John M., 568, 570
Kass, Steven J., 650n
Katz, Harry C., 649n
Katzenbach, Jon R., 642n, 649n, 654n, 659n, 660n
Kazanjian, Robert K., 671n
Kearns, David, 520
Keating, Charles, 267, 371
Keisler, Eric, 580
Kelleher, Herb, 44, 390, 475
Keller, Paul, 312–314
Kelln, Brad R. C., 648n
Kelly, H. H., 646n
Kemp, N., 170
Kendler, Kenneth S., 643n
Kennedy, Christina J., 670n
Kennedy, John F., 29, 507
Kennedy, M. M., 441
Kent, Jerald, 84
Kerr, Steven, 217, 232, 517, 566n, 641n, 670n, 672n
Kerwin, Kathleen, 8
Kettering, Charles F., 529
Key, Susan, 94
Khalil, Tarek M., 649n
Khoo, Danielle, 660n
Kidger, Peter J., 551
Kiersey, David, 94
Kim, W. C., 164n
Kim Jae-Soo, 392
Kim Joong-Kwan, 392
Kim Yoon-Kyu, 392
King, A. M., 646n
King, Ralph, 663n
King, Roland, 44
Kinicki, A., 210
Kipnis, David, 663n
Kirkman, Bradley L., 541, 660n, 661n
Kirkpatrick, Donald L., 653n, 673n
Kirkpatrick, Shelly A., 495, 668n, 669n
Kirtani, E., 664n
Kitawaki, Ken, 490
Kitayama, S., 646n
Kivimaki, M., 658n
Klein, H. J., 161n
Kline, C., 162n
Kline, Joseph, Jr., 658n
Kluger, A. N., 210, 653n
Knight, Patricia A., 668n
Knippen, Jay T., 664n
Knoll, K., 565n, 660n
Knowlton, Bob, 104–108
Kobasa, Suzanne C., 286, 658n
Kochan, Thomas A., 649n
Koestner, Richard, 654n
Koh, T. T. B., 662n
Kolondny, Harvey F., 672n
Konopaske, Robert, 133, 265, 642n, 644n
Konovsky, Mary A., 147
Kontzer, Tony, 665n
Kopelman, Richard E., 649n, 652n, 670n
Korman, Abraham, 116
Korver, Frank, 664n
Koslowski, Dennis, 255
Kotter, John P., 606, 666n, 673n
Kouzes, James M., 664n
Kowalski, R. M., 663n
Kraatz, Matthew, 649n
Krahnke, K., 643n
Kram, Kathryn E., 51–52, 53, 101, 643n
Kramer, R. M., 673n
Kraut, Robert, 672n
Kreiner, Glen E., 649n, 652n
Kreintner, R., 210
Kreps, Gary L., 427, 441, 664n, 665n
Kriska, S. David, 664n
Kristensen, T. S., 193
Kristof, K. L., 120
Kroc, Ray, 41, 58
Krueger, Ivar, 266, 371
Kucine, Ivy, 654n
Kuehm, Scot, 346
Kulek, C. T., 647n
Kwok, F. T. S., 565n

L

Laabs, Jennifer J., 596, 657n, 668n
Lafayette de Mente, Boye, 291
Lafley, A. G., 534, 670n
Lake, Linda K., 673n
Laker, D., 163n
Lance, Charles E., 650n
Land, Edward, 509
Landreth, C. B., 574
Landsbergis, Paul, 658n
Langfred, Claus W., 660n
Lankau, Melenie J., 674n
Lansinger, N. M., 570
Lanyon, Sally, 180
Larison, C., 657n
Lasswell, H. D., 664n
Latham, Gary P., 156, 164n, 648n
Laurel, Stan, 62n
Law, Kenneth S., 644n
Lawler, Edward E., III, 184, 216, 218, 641n, 647n, 650n, 651n, 654n, 655n, 673n, 675n
Lawrence, Paul R., 651n, 672n
Lawton, Bryan, 308
Lazarus, Richard S., 94, 658n
Leary, M. R., 663n
Leatt, Peggy, 670n
Leavitt, Arthur, 265
Leavitt, Harold J., 674n
LeBaron, Curtis D., 664n
Ledford, G. E., 655n
Ledford, Gerald R., Jr., 641n, 673n
LeDoux, J., 646n
Lee, C. A., 397, 663n
Lee, Jo Ann, 645n
Lee, Kibeom, 650n
Lee, Ray, 262
Lee, Thomas W., 644n, 653n
Leeds, Dorothy, 664n
Lee Ik-Chi, 392
Lefowitz, Joel, 662n
LeGanke, Jacqueline S., 664n
Legere, John, 317
Legge, K., 170
LeHew, Charles W., 655n
Lei, D., 672n
Leidner, D. E., 565n, 660n
Leiter, M. P., 658n
Lemak, David J., 672n
Lemire, Bob, 384–386
Lengel, Robert H., 428, 665n
Lengnick-Hall, Cynthia A., 674n
Lengnick-Hall, Mark L., 674n
Leonard, Bill, 654n, 655n
Leonard, Dorothy, 669n
Leonard, Sheldon, 16, 651n
Leonardo da Vinci, 27
LePine, Jeffrey A., 667n
Lepper, Mark R., 654n
Lerach, William, 256
Levine, Dennis, 267, 646n
Levine, Edward L., 650n
Levinson, Daniel, 64–65
Lévi-Strauss, Claude, 61
Levitt, Mark, 665n
Levy, Anne C., 656n
Lewicki, Roy J., 380, 662n
Lewin, Kurt, 648n, 673n
Lewis, M., 124, 674n
Lichtenstein, B. B., 670n
Liddle, Alan J., 652n
Liden, Robert C., 669n
Lidwell, William, 494
Lieber, Ron, 524
Lieberson, S., 668n
Likert, Rensis, 111, 112, 370, 496, 546, 671n
Lipman-Blumen, J., 674n
Lipnack, J., 565n
Liska, Ken, 657n
Litterer, Joseph A., 670n
Littlepage, Glenn, 660n
Litvan, Laura M., 659n
Locke, Edwin A., 96, 140, 153, 154, 155, 156, 495, 645n, 648n, 668n, 669n
Locke, Gary P., 155
Loehr, J. E., 674n

London, Manuel, 654n
London-Vargas, N., 645n
Lopez, E. M., 654n
Lord, Robert G., 654n, 668n, 669n
Lorenzi, Peter, 641n
Loui, M., 657n
Lovelandy, Louise, 673n
Loyola, Ignatius, 28
Lukas, Paul, 671n
Lund, E. A., 648n
Lussier, Robert N., 452
Luthans, Fred H., 162n, 566, 645n, 672n
Lynch, Edward C., 659n
Lynd-Stevenson, R. M., 648n
Lyness, Karen S., 643n

M

Macaluso, Mary Christelle, 306
Maccoby, Michael, 671n
MacDonald, Heather, 662n
Macht, Joshua, 642n
MacKenzie, S. B., 670n
Mackoff, Barbara, 669n
Maddi, Salvatore R., 658n, 659n
Madigan, Robert M., 650n
Madison, Dan L., 401, 663n
Magley, V. J., 656n
Maharishi Mahesh Yogi, 303
Maher, Kris, 258
Mahoney, Joseph T., 670n
Mahoney, Thomas, 668n
Mahowald, Robert P., 665n
Maier, K. J., 658n
Maier, Mark, 469, 660n
Maier, N. R. F., 486
Mainiero, Lisa A., 47
Major, B., 99n
Malekzadeh, Ali R., 659n
Mallett, David, 56
Malone, James, 346
Malone, Thomas W., 663n
Maloney, David, 652n
Malos, Stanley B., 648n
Manborgne, R., 164n
Manes, Stephen, 665n
Maney, Kevin, 642n
Mannix, Elizabeth A., 661n, 668n
Manville, Brook, 663n
Manz, Charles C., 493, 649n, 668n, 674n
Manzoni, Jean-Francois, 665n
Mao Zedong, 520
March, James G., 466, 666n, 667n
March, R., 469
Margetta, Joan, 649n
Margulies, Newton, 675n
Marion, R., 675n
Markus, H., 646n
Marlowe, David, 306
Marriott, Richard, 660n
Marsh, R. M., 662n
Marshall, George, 30
Martin, J. E., 648n
Martin, Justin, 515
Martin, Roderick, 641n
Martin, S. L., 646n
Martin, T. N., 675n
Martinez, Z., 672n
Martinko, Mark J., 645n, 656n
Martins, Luis L., 649n
Maslaach, C., 658n
Maslow, Abraham H., 136, 140, 141, 142–144, 149, 158, 159, 647n
Maslyn, John M., 663n
Mason, Richard O., 484, 533
Massarik, Fred, 675n
Mastenbroek, Willem, 374, 662n
Masterson, Suzanne S., 147
Mathews, John A., 43
Matlock, Carol, 468
Matteson, Michael T., 297, 310, 657n, 658n, 659n
Matthes, K., 565n
Matthews, G., 647n
Mauriel, John J., 668n
Mausner, B., 647n
Mautner, G. E., 657n
May, Douglas R., 650n
Mayer, J. D., 123, 124, 125, 126, 646n, 647n
Mayers, B. T., 401
Mayes, Bronston T., 663n
Mayo, Elton, 13, 641n
McAdams, Jerry, 654n
McCain, John O., 193
McCarthy, D., 642n
McCaul, Kelly, 16–17
McClelland, Carol L., 651n
McClelland, David C., 140, 141, 147–149, 159, 220, 647n, 654n
McClenahen, John S., 671n
McClunery, Millard, 645n
McCollum, James K., 672n
McConnell, Walter, 346–347
McCormick, E. J., 650n
McCrae, R. R., 645n
McCune, J. C., 565n
McDonald, T., 659n
McFarland, Lynn A., 664n
McGat, H. S., Jr., 574
McGee, J. J., 643n
McIntosh, W. D., 646n
McKean, K., 485
McKenna, W. G., 570, 574
McKinley, William, 670n
McKinnell, Henry, 515
McKinney, Valerie, 642n
McLagan, Pat, 673n
McLaughlin, J. W., 570, 574
McLaughlin, K. J., 565n
McMaster, Mark, 208
McNealy, Scott, 481
McNerney, Donald J., 672n
McPherson, Simon O., 660n
Mead, Margaret, 64
Meade, Jim, 645n
Mecham, R. C., 650n
Megginson, Leon C., 347
Mehta, Stephanie N., 137
Meister, Jeanne C., 674n
Mendes de Leon, C. F., 658n
Meng, G. Jonathan, 650n
Mensch, B. S., 657n
Mentor, 51
Meredith, L. S., 658n
Mero, Neal P., 648n
Metcalf, Henry C., 671n
Metlay, William, 653n
Meyer, J. P., 161n, 162n, 164n, 168n
Miceli, M. P., 469
Michael, C., 101
Michael, James, 645n
Miles, Grant, 43
Miles, Raymond E., 43, 670n
Milgram, Stanley, 398–399, 663n
Milken, Michael, 267
Miller, A. G., 98n
Miller, Danny, 673n
Miller, Henry, 419
Miller, Janis, 648n
Miller, Kathy, 69–71
Miller, Ludlow, 570, 574, 575, 577, 578
Miller, Monty G., 674n
Miller, Susanne, 94
Milliken, Frances J., 673n
Milliman, J., 643n
Mills, C. Wright, 671n
Millward, L., 675n
Miner, Frederick C., Jr., 667n
Miner, John B., 648n
Minton, John W., 662n
Mintzberg, Henry, 401–402, 663n
Minyard, Karen, 576
Mitchell, Richard, 641n
Mitchell, Terence R., 96, 644n, 645n, 653n, 668n
Mitroff, Ian I., 56–57, 484n, 533, 643n, 666n, 669n, 675n
Moberg, D. J., 406, 664n
Modic, G. J., 441
Mohr, B. J., 674n
Mohrman, Alan M., Jr., 641n, 673n
Mohrman, Susan A., 641n, 655n, 673n
Monaghan, Tom, 509
Monge, Peter R., 672n
Mooney, James D., 544, 671n, 675n
Moore, Gordon, 7
Moore, K. R., 655n, 673n
Moorhead, Gregory, 660n
Moran, R. T., 207
Moran, Robert, 665n
Moravec, M., 566n
Moravec, Milam, 652n
Morelli, Frank, 525
Morgan, G., 641n, 675n
Morgeson, Frederick P., 147
Morrisson, Elizabeth Wolfe, 673n
Morse, Gardiner, 652n
Mortenson, C. D., 665n
Mottle, Judith N., 651n
Mount, Michael K., 645n
Mouton, Jane S., 661n
Mowday, R. T., 161n, 162n, 655n
Mowen, John C., 666n
Mowshowitz, Abbe, 672n
Moxley, Russ S., 652n, 653n
Mozart, Wolfgang Amadeus, 27
Muczyk, Jan P., 674n
Mulhall, A., 676n
Mullarkey, Sean, 658n
Mulvey, P. W., 565n
Murninghan, J. Keith, 659n, 666n
Murphy, K. R., 656n
Murray, Jo, 309
Murray, Marshall A., 651n
Murrell, Kenneth L., 674n
Mushin, Iris C., 659n
Musich, S., 659n
Myers, M. Scott, 652n
Mygatt, F. E., III, 568, 570, 573

N

Nader, Ralph, 490
Nadler, David, 344–347
Nahavandi, Afsaneh, 659n, 660n
Naisbitt, John, 54
Najarien, B., 125, 647n
Nash, Kim S., 665n
Nash, Susan, 659n
Nasser, Jacques, 208, 490
Nath, Raghu, 40
Naughton, K., 657n
Naumann, Stefanie E., 648n
Neale, Margaret A., 662n
Near, J. P., 469
Neck, Chris P., 660n
Neider, Linda L., 669n, 670n
Nelson, Kent C., 671n
Nelson, Robert, 669n
Nemes, Judith, 670n
Nesbit, Mary Frances, 648n
Neufeld, D., 565n
Neuforne, E., 655n
Neuman, George A., 645n, 675n
Neuman, Joel H., 656n
Neuman, Scott, 665n
Newitz, Annalee, 93
Nicholas, John B., 604
Nicholas, John M., 675n
Nichols, Don, 651n
Nichols, M. L., 666n
Nichols, M. P., 665n
Nilakant, V., 671n
Nippert-Eng, Christena, 339
Nixon, Judy, 598

Nixon, Richard M., 232
Noe, R. N., 101
Nollen, S., 166n
Nord, Walter, 35
Nordstrom, John, 45, 58
Norris, Fran H., 659n
Northcraft, Gregory B., 651n
Notz, W. W., 675n
Nougaim, K. E., 647n
Novak, C. James, 655n
Nutt, Paul C., 468

O

Ober, Josiah, 663n
O'Brian, Liam, 653n
O'Brien, Laurie, 659n
O'Connell, S. E., 565n
O'Connor, J. F., 668n
Oden, Howard W., 652n
Odiorne, George, 674n
Odysseus, 50
Offermann, L., 645n
Ogilvie, Heather, 672n
Olajuwon, Hakeem, 37
Oldham, Greg R., 188, 649n, 651n, 652n
O'Leary-Kelly, Anne M., 252, 656n
O'Mara, Julie, 643n
Onciul, Julia von, 659n
O'Neal, Michael, 641n
O'Neill, Paul, 362
Ones, D. S., 627, 657n, 676n
Ono, Masatoshi, 490
Oppenheimer, T., 673n
Opsahl, R. L., 654n
O'Reilly, C. A., III, 161n, 655n
Organ, Dennis W., 147, 659n
Oringel, Amy, 660n
Ortega, Jaime, 651n
Ortez, Rafael, 643n
Orwell, Bruce, 468
Osborn, R. N., 675n
Osterhouse, R. A., 644n
Osterman, Michael D., 665n
Osterman, Paul, 649n
Ostroff, Frank, 650n
Otazo, K. L., 665n
Overfelt, Maggie, 671n
Overholt, Alison, 665n
Overstreet, James, 642n
Owens, D. A., 645n

P

Palma-Nidel, Susan, 527
Palmer, David K., 648n
Palmer, Ian, 666n
Paludi, Michele A., 656n
Panaro, G. P., 187
Papada, James, 465
Paradis, Tim, 665n
Parcells, Bill, 659n
Park, Heejoon, 654n
Parker, Glenn, 654n
Parker, J. D. A., 647n
Parker, Patricia, 650n
Parker, Sharon K., 658n
Parker, Tara, 8
Parkhe, Arvind, 379
Parl, Whan, 667n
Parry, M. Lisa, 574
Parsons, C. K., 653n
Parsons, H. McIlvaine, 641n
Parsons, Talcott, 669n, 671n
Pascale, R. T., 48
Patrick, John, 337
Patti, Anthony L., 653n
Patton, George, 30, 31
Paulson, Henry, 270
Payne, S., 565n, 660n
Peak, Martha H., 658n
Pearlson, Keri, 660n
Pearson, Christine M., 533, 656n
Pedersen, Nancy L., 643n
Pelled, Lisa H., 649n
Pennings, J. M., 397, 663n
Pentti, J., 658n
Perlman, Stephen L., 198
Perrewe, Pamela L., 649n
Perry, J., 161n
Pervin, L. A., 645n
Peters, L. H., 162n, 668n
Peters, M. L., 658n
Peters, Thomas J., 614
Peterson, M. M., 648n
Peterson, Mark F., 669n
Peterson, Mike, 383–386
Peterson, R. S., 668n
Petrauskas, Helen, 490
Pettegrew, A. M., 642n
Petty, Richard E., 644n
Pfeffer, Jeffrey, 3, 144, 407, 641n, 647n, 651n, 660n, 662n, 664n
Pfeiffer, J. William, 381, 486
Pfeiffer, S. I., 647n
Pfenning, Art, 665n
Pfundter, Jerry, 410, 411
Phillips, James S., 297, 654n
Phua, J., 665n
Piercy, J. E., 98n
Pieront, Clauder Roth, 54
Pietersen, Willie, 588
Pillsbury, Dennis H., 672n
Piotrowski, Mike, 651n
Pipels, Volkmar, 675n
Pitman, P. S., 119, 646n
Pitts, R. A., 672n
Plato, 484, 491
Platten, Paul E., 655n
Platz, S. J., 99n
Plous, S., 667n
Ployhart, Robert E., 644n
Plutchik, R., 646n
Podsakoff, P. M., 670n
Pohlmann, J. J., 668n
Polos, Laszlo, 641n
Ponzi, Charles, 266
Porac, J., 649n
Porras, Jerry, 162
Port, Otis, 460
Porter, Lyman W., 142, 161n, 162n, 401, 647n, 663n, 670n
Postrel, Virginia, 644n
Potheni, Louis, 566
Powell, Colin, 509
Powell, Gary N., 97, 98n, 100n
Powell, William, 665n
Prada, Paulo, 468
Pratt, Michael G., 649n
Preston, Joanne C., 674n
Priem, R. L., 565n
Priem, Richard L., 671n
Pringle, C., 137
Pritchard, R. D., 153, 648n
Prusak, Laurence, 3
Pruyn, Ad Th. H., 664n
Pryor, J. B., 251, 656n
Pugh, S. Douglas, 147
Pultz, J., 565n, 660n
Punnett, B. J., 370
Purdy, Kenneth, 188, 652n
Purham, P., 658n
Putti, J. M., 665n
Pyle, J. L., 137

Q

Quilter, Sharon, 306
Quinn, R. E., 641n
Quinn, R. P., 657n
Quinn, Robert, 125

R

Rafaeli, A., 658n
Ragins, Belle Rose, 662n
Rahim, M. A., 661n
Rahtz, Don R., 649n
Rai, Shreeavtar, 656n
Raia, Anthony P., 675n
Raju, Nambury S., 675n
Ramsey, V. Jean, 36
Randolph, Alan W., 332, 661n, 663n
Ranson, Stewart, 670n
Rausch, Bernard A., 675n
Raven, Bertram, 388, 662n
Raviv, Artur, 672n
Rawl, Gavin, 481
Raymond, J., 657n
Reagan, Ronald W., 390
Realo, A., 662n
Reddin, W. J., 674n
Reddington, Kelly, 660n
Reed, S. K., 645n
Reiley, Abraham C., 544
Reiley, Alklan C., 671n
Reilly, Richard R., 653n
Reimann, Bernard, 674n
Reingold, Jennifer, 339
Reiss, A. J., Jr., 265
Renk, Karen, 654n
Rennalls, Matthew, 454–457
Reno, Janet, 404
Rensvold, R. B., 653n
Renwick, Patricia A., 401, 663n
Repa, Barbara Kate, 657n
Reynolds, Larry, 650n
Reynolds, Peter C., 642n
Ricci-Bitti, P. E., 646n
Rice, John, 19–20
Rice, R. W., 100n
Richard, Orlando C., 648n
Ricks, D. A., 672n
Riordan, C. A., 657n
Risher, Howard W., 650n
Ritchie, J.B., 521
Rivenbark, L., 565n, 660n
Robbins, Stephen P., 11
Roberts, Bill, 665n
Roberts, Paul, 438
Roberts, R. D., 647n
Robertson, Brian C., 671n
Robinson, Sandra L., 648n, 649n
Robison, William, 660n
Rocco, Johnny, 350–351
Roche, G. R., 101
Roderick, M. Kramer, 662n
Rodgers, William M., III, 222
Roe, Robert, 644n
Roethlisberger, Fritz J., 13, 641n, 675n
Rogers, Carl B., 444
Rogers, Charles W., 653n
Rogers, Evelyn, 653n
Rogers, W., 658n
Roman, Paul, 306–307
Ronen, Simcha, 642n
Roosevelt, Eleanor, 393
Roosevelt, Franklin D., 29, 266, 393
Roosevelt, James, 266
Ropa, A., 675n
Rosa, Jose Antonio, 649n
Rosch, Paul J., 307, 658n
Rose, Reginald, 59
Rosen, Benson, 655n, 660n
Rosenberg, J., 666n
Rosenfeld, P., 657n
Rosenman, Ray, 295
Rosenstein, Joseph, 671n
Rosenthal, A., 676n
Rosenthal, N. E., 646n

Rosenthal, R. A., 657n
Rosenzweig, P. M., 551
Ross, H. L., 657n
Rossman, Marlene L., 54
Rossouw, Gedeon J., 667n
Roth, D., 674n
Rotter, J. R., 645n
Rousseau, Denise M., 565n, 649n, 673n
Rowe, Anita, 68
Roy, D., 675n
Roy, Donald F., 352
Rozer, D., 125, 647n
Ruble, D. N., 98n
Ruble, T. N., 98n
Ruddle, K., 673n
Rupp, Deborah E., 671n
Russ, G. S., 665n
Russell, J. A., 646n
Ryan, Ann Marie, 644n, 657n, 664n
Ryan, Richard M., 654n
Ryan, Thomas A., 648n

S

Saal, Frank E., 668n
Sablynski, Chris J., 653n
Sackett, P. R., 644n
Sadhu, Kunal K., 40
Safer, Ira, 663n
Saffo, Paul, 663n
Sager, Ira, 468
Saint-Onge, Hubert, 519–520
Salacuse, J. W., 376, 662n
Salancik, Gerald R., 144, 647n, 675n
Salegna, Gary, 653n
Saleh, S. D., 650n
Salgado, Jesus F., 645n
Salipante, P. F., 675n
Salovey, P., 123, 124, 125, 126, 646n, 647n
Sanders, Ralph, 666n
Sanna, L. J., 646n
Sant, Roger, 664n
Santemaria, Jason A., 659n
Sashkin, Marshall, 156, 332, 661n, 663n, 669n
Sashkin, Molly G., 669n
Saunders, Carol, 664n
Saunders, David M., 662n
Savage, Grant T., 541, 662n
Scandura, Terri A., 670n, 674n
Scanlon, Joseph, 228
Scarpello, Vida, 655n
Schein, Edgar H., 41, 42, 45, 157, 642n, 656n
Schein, H., 649n
Schellenberger, Sue, 293
Scherer, Andreas Georg, 670n
Scherer, K. R., 646n
Schichman, Shula, 46
Schlender, B., 110
Schmidt, F. L., 627, 657n, 676n
Schmidt, Stuart, 663n
Schminke, Marshall, 671n
Schmit, Mark, 644n
Schnall, Peter L., 658n
Schneck, Rodney E., 397, 663n, 670n
Schneider, B., 643n
Schneider, R. J., 654n
Schneider, R. W., Jr., 570, 574
Schneider, Sherry K., 664n
Schneiderman, N., 658n
Schoderbek, Peter P., 481n
Schoeder, Roger G., 668n
Schoen, John W., 16
Schramm, Wilbur, 422, 664n
Schreisheim, Chester A., 214, 668n, 669n, 670n
Schroth, R. J., 273
Schu, Jennifer, 654n
Schultz, Kenneth L., 193
Schultz, Martin, 648n
Schwartz, Felice N., 97–98, 101
Schwartz, T., 674n
Schweiger, David M., 156
Schwenk, Charles R., 481, 666n
Schwoerer, Catherine E., 650n
Scott, Eunice, 37
Scott, K. D., 161n, 162n
Scott, W. Richard, 233n
Scottolano, Debra, 663n
Sculley, John, 669n
Scully, Judith A., 652n
Seale, Auen L., 644n
Sears, David, 644n
Seegers, George E., 195
Segal, Jonathan A., 653n
Seibert, Kent W., 651n
Seifter, Harvey, 525
Seligman, Martin, 125
Sellers, Patricia, 667n
Sena, James A., 653n
Senge, Peter, 596, 673n, 674n
Serapio, M. G., Jr., 565n
Sethi, Rajesh, 667n
Shadicki, David P., 655n
Shaimi, Vijai P., 659n
Shalley, Christina E., 649n, 651n
Shani, A. B., 653n
Shanley, Melanie, 667n
Shannon, Claude, 422, 664n
Shapera, Todd, 669n
Shapiro, Debra L., 541, 661n
Shapiro, Robert, 586
Shapiro, S., 666n
Sharpe, Rochelle, 667n
Shartle, C. L., 668n
Shaufeli, W. B., 658n
Shell, G. Richard, 366
Shellenbarger, Sue, 84
Shenkar, Oded, 642n
Sherbourne, C. D., 658n
Sherif, C., 661n
Sherif, M., 661n
Sherman, Erik, 665n
Sherman, J. Daniel, 672n
Sherman, Michael P., 664n
Sherman, R., 676n
Sherman, Stratford, 212, 379, 566n, 674n
Sherrington, Mark, 641n
Shipper, Frank, 649n
Shrivastava, Paul, 666n
Shulman, K., 657n
Shurygailo, Stan, 660n
Siebel, Thomas M., 471, 667n
Siels, J., 646n
Simhon, Avi, 670n
Simon, Cecilia Capuzzi, 125
Simon, Herbert A., 459, 466, 666n
Simons, Frederic, 667n
Sims, Henry P., Jr., 493, 654n, 668n, 674n
Sims, Lynne, 243–245
Sims, Ronald R., 643n
Singer, Marc, 670n
Singh, J. V., 551
Sinyard, Mike, 417
Sisson, Keith, 650n
Sistrunk, Frank, 650n
Sitter, Charles R., 481
Sivy, Michael, 666n
Skarlicki, Daniel P., 164n, 648n
Skinner, B. F., 215, 654n
Skinner, Steven J., 641n
Slaski, M., 647n
Sloan, Alfred P., 481
Slocum, John W., Jr., 662n, 672n
Smiddy, Harold, 674n
Smidts, Ale, 664n
Smigel, E. O., 657n
Smircich, L., 675n
Smith, Adam, 20
Smith, C., 565n, 660n
Smith, D. B., 643n
Smith, D. K., 660n
Smith, Daniel C., 307, 667n
Smith, Fred, 165
Smith, Peter B., 669n
Smith, Raymond, 584, 673n
Smith, Roger, 653n
Smith, S. M., 646n
Smither, James W., 653n, 654n
Sneed, Pat, 94
Snell, Scott A., 146, 652n
Snoek, J. D., 657n
Snow, Charles C., 43, 146, 565n
Snyder, C. R., 659n
Snyderman, B., 647n
Solberg, E. E., 659n
Solomon, Charlene M., 652n, 653n, 660n
Somer, S., 162n
Somers, M. J., 162n
Somers, T. M., 565n
Sommer, Stephen M., 674n
Sonnenstuhl, W. J., 657n
Sorenson, R. L., 662n
Sozio, Lou, 576
Sparrow, James, 650n
Sparrow, Paul R., 672n
Sparrowe, Raymond T., 669n
Spector, R., 642n
Spence, M. T., 666n
Spendolina, Michael J., 670n
Spinello, Richard A., 657n
Spiro, Leah Nathans, 494
Spiros, R., 645n
Spreitzer, G. M., 673n
Spunich, Gordon, 650n
Stackman, Richard W., 673n
Stacy, Beth A., 651n
Stainer, Alan, 664n
Stainer, Lorice, 664n
Stajkovic, Alexander D., 645n
Stalin, Josef, 495, 510
Stamper, Christina L., 147
Stamps, David, 652n
Stamps, J., 565n
Stanley, A., 665n
Staw, Barry M., 649n, 654n, 667n, 668n
Steadman, Max, 243–245
Steers, R. M., 161n, 162n, 166n
Steiner, Gary A, 624
Steinfield, Charles, 672n
Steinkamp, Thomas, 669n
Sternberg, Robert J., 83, 644n
Stevens, A., 657n
Stevens, C. K., 120
Stevens, Michael J., 651n
Steward, Greg L., 651n
Stewart, Charles, 380
Stewart, G. L., 674n
Stewart, Martha, 250, 255, 371
Stewart, R. Thomas, 541
Stewart, Thomas A., 519, 662n
Stewart, Thomas S., 568–571, 573, 574–575
Stiglitz, Joseph, 6
Stockdale, M., 656n
Stogdill, Ralph M., 494, 668n
Stoller, L. M., 251, 656n
Stone, Christopher, 676n
Stone, Dianna, 645n
Stone, Eugene F., 651n
Stopeck, M. H., 646n
Storrs, Constance, 671n
Stratton, Jeremy, 652n
Strauss, George, 663n
Strauss, Levi, 20
Strong, Mark H., 650n
Struzzi, D., 657n
Stubbart, C., 469
Sturm, R., 658n
Sudman, Seymour, 675n
Sui-Pheng, Low, 660n
Sullivan, Daniel P., 661n
Sully de Luque, Mary F., 674n
Sun, Ben-Chu, 649n
Sundramurthy, S., 674n
Suris, O., 661n
Sussman, Lyle, 658n

Sutherland, Edwin H., 247, 265, 269, 656n
Suttle, J. L., 647n
Sutton, R. J., 655n
Sutton, Robert I., 649n
Swanson, H. L., 646n
Swap, Walter, 669n
Sweeney, Rich, 384–386
Swim, J. K., 646n
Synowski, S. J., 658n
Szilvas, K., 667n

T

Taber, Tom D., 652n
Tan, M., 565n
Tanenbaum, Robert, 675n
Tanigawa, T., 658n
Taninecz, G., 660n
Tashakkori, A., 675n
Tatu, J., 646n
Taylor, Craig R., 647n
Taylor, Edward C., 648n
Taylor, Elisabeth, 652n
Taylor, Frederick W., 9, 12, 21, 27, 179, 183, 650n
Taylor, James C., 653n
Taylor, Karla, 655n
Taylor, M. Susan, 649n
Taylor, Sylvester, 212
Teddie, C., 675n
Tekleab, Amanuel G., 649n
Tennant, Nancy, 660n
Tepper, B. J., 668n
Tesluk, Paul, 655n, 660n
Tetrault, L. A., 668n
Thayer, Paul W., 650n
Thomas, David A., 643n
Thomas, Joe, 651n
Thomas, Kenneth W., 366, 649n, 661n
Thomas, R. Roosevelt, Jr., 596
Thompson, Donna E., 643n
Thompson, J., 661n
Thompson, James R., 655n
Thompson, Jeffrey A., 649n
Thompson, Leigh, 667n
Thompson, P., 521
Thornton, Laura M., 643n
Tijoriwala, S. A., 673n
Tinsley, Catherine, 370
Tjosvold, Dean, 481n, 667n
Todd, Emmanuel, 65
Todor, William D., 670n
Toffler, B. L., 667n
Tolliver, J., 214
Tolman, E. C., 648n
Tormala, Zakary L., 644n
Toth, Paul, 663n
Townsend, Anthony M., 338, 565n, 566n
Toyne, B., 672n
Toyoda, Eiji, 580
Trabulsi, John, 346
Trahant, W., 673n
Traub, V., 469
Trevino, Linda K., 94, 645n, 654n, 667n
Trevor, Charlie O., 662n
Trice, Harrison M., 642n
Trist, Eric, 653n
Tromley, Cheryl L., 47
Trosten-Bloom, Amanda, 674n
Trudeau, J. V., 657n
Truex, C. Richard, 212
Truman, Harry, 29, 495
Truskie, S. D., 669n
Tuckman, B. W., 659n
Tuinley, William H., 651n
Turner, Chris, 641n
Turner, James, 309
Turner, Stephen, 666n
Turner Arthur N., 651n
Tushman, Michael L., 670n
Tversky, Amos, 485
Tyler, T. R., 648n, 673n
Tyner, Christopher L., 664n, 666n

U

Ulmer, Diane, 658n
Ulrich, David, 641n, 672n
Urwick, Lyndall, 544, 671n

V

Vahtera, J., 658n
Valacich, Joseph S., 666n
Valenzi, Enzio R., 102
Van Beveren, John, 662n
Vandenberg, Robert J., 650n
Vanden Bos, G. R., 646n
Van Der Beek, Allard J., 658n
Van de Ven, Andrew H., 667n
Van de Vliert, E., 661n
Van Eaton, Charles, 317
Van Eynde, Donald F., 675n
Van Maanen, John, 50, 628, 643n, 676n
Van Riel, Cees B. M., 664n
Van Ruler, Betteke, 664n
Van Vuuren, Leon J., 667n
Vardi, Yoav, 247–248, 655n, 656n
Vargas, Yvette, 654n
Varma, Arup, 652n
Varona, F., 164n
Vasilopoulos, Nicholas L., 653n
Vaughn-Miller, Connie, 651n
Velasquez, M., 406, 664n
Velthouse, Betty A., 649n
Verga, John F., 565n, 641n, 649n
Vermaak, Hans, 642n, 673n
Verschuren, J. M., 676n
Vervantz, Lisa, 193
Vesco, Robert, 266, 371
Victor, Bart, 672n
Vincola, A., 137
Vinson, Mary N., 654n
Virtanen, M., 658n
Viswesvaran, C., 627, 657n, 676n
Vodanovich, Stephen J., 650n
Vogelstein, Fred, 666n
Von Glinow, Mary Ann, 645n
Vroom, Victor H., 140, 149, 500–502, 507, 518, 648n, 668n

W

Wagner, J. A., III, 644n
Waksal, Samuel, 250
Waldroop, James, 669n
Waldstein, S. R., 658n
Walker, Charles R., 186, 652n
Walker, W. Earl, 661n
Wall, J. A., 377, 662n
Wall, T., 170
Wall, Toby, 658n
Wallace, J., 162n
Walls, Alf H., III, 670n
Walsh, James P., 671n
Walters, J. A., 675n
Walters, Roy W., 653n
Walton, Eric J., 671n
Walton, Sam, 507
Wang, X. T., 667n
Wang, Zhong Ming, 669n
Ward, Edward, 661n
Warner, Melanie, 667n
Warren, Danielle W., 656n
Warshaw, M., 660n
Warth, Robert, 575, 576
Washney, Debra, 18, 20
Wasti, S. Arzu, 655n
Waterhouse, J. W., 646n
Waters, James A., 667n
Watkins, J. M., 674n
Watson, Robert, 648n
Watson, Thomas, Dr., 136
Watts, P., 101n
Waxer, Cindy, 641n
Weaver, G. P., 667n
Weaver, Warren, 422, 644n, 664n
Webber, Alan M., 596
Weber, Mark R., 649n
Weber, Max, 507, 510, 544–545, 620, 669n, 671n
Wehking, Judy, 193
Weick, K. W., 675n
Weill, Matthew F., 187
Weiman, Clinton, 658n
Weinberg, Robert, 35
Weiner, Nan, 668n
Weinreb, Michael, 649n
Weisband, Suzanne P., 664n
Weiss, Gary, 362
Weiss, Joseph, 69
Weiss, Richard M., 671n
Weiss, S. M., 658n
Weitz, Ely, 655n, 656n
Welborne, Theresa M., 662n
Welch, Jack, 3–4, 208, 390, 436, 475, 482
Wells, Joseph T., 656n, 657n
Wells, K. B., 658n
Welsh, S., 656n
Wempe, Johan, 674n
Wenet, Gary, 669n
Werner, Steve, 648n
Wertz, Ely, 247–248
West, Bradley J., 657n, 664n
West, Cynthia K., 653n
West, Judy, 598
Wetlaufer, Suzy, 643n, 646n, 661n, 664n
Wharton, Joseph, 9
Whetton, David A., 350, 641n
White, J. B., 661n
Whitford, Thomas K., 571, 574, 575–577
Whitly, M., 643n
Whitman, Meg, 475–476
Whitney, Diana, 674n
Whyte, Glen, 469, 667n
Wikinson, Ian, 663n
Wiley, Carolyn, 598
Williams, Caitlen P., 651n
Williams, Karen, 551
Williams, Margaret L., 648n
Williams, O'Dell, 308
Williams, R. B., 658n
Williams, Roger, 180
Williams, Wendy M., 644n
Wilson, Jeanne, 345
Wilson, M. C. Skip, 573, 574
Wilson, Mark, 675n
Wilson, Mike, 69–72
Wilson, R. S., 658n
Wilson, Stephanie Y., 655n
Winfrey, Oprah, 435
Wingfield, Nick, 666n
Winnick, Gary, 316–317
Wise, Lowell, 644n
Witt, L. A., 644n, 663n
Woellert, Lorraine, 330
Wolf, Stewart, 306
Wolfe, D. M., 657n
Wong, Chi-sum, 644n
Wood, S., 166n
Woodman, Richard W., 662n
Woodward, Nancy Hatch, 193
Work, Volker, 675n
Worline, M., 658n
Worren, N. A. M., 673n
Wright, Brett M., 651n
Wright, Julie, 645n
Wright, Lawrence, 643n
Wright, P. M., 161n
Wrightman, Denver, 651n

Wrzesniewski, Amy, 649n
Wyatt, Wilson, 266

X

Xie, Jia L., 652n

Y

Yammarino, Francis J., 669n, 670n
Yankelovich, D., 669n
Yasai-Ardekani, Masoud, 671n
Yetton, Philip, 500, 668n
Yokoyama, John, 72–73
Yorton, Tom, 667n
Young, W. G., 646n
Youngblood, S. A., 94, 645n
Yukl, Gary A., 403, 663n, 668n, 669n
Yuthas, Kristi, 460

Z

Zaccaro, Stephen J., 660n
Zackary, M. K., 441
Zagone, R. B., 646n
Zahra, Shaker A., 642n
Zander, A., 660n
Zaun, Todd, 379, 666n
Zboray, M., 565n, 660n
Zeidner, M., 647n
Zeitz, B., 101n, 102n
Zellner, Wendy, 661n
Zetlin, M., 662n
Zielinski, David, 654n
Zierden, William E., 652n
Zigarmi, D., 669n
Zigarmi, P., 669n
Zimmerman, Eilene, 650n
Zivnuska, Suzanne, 663n
Zmud, R. W., 664n
Zollars, Bill, 515
Zuber, J. A., 667n
Zwell, Michael, 642n, 654n

A

A. T. Kearney, 6
Accenture, 358
Adelphia Communications, 267, 405
Aetna, 101, 599
Agere Systems, 150, 151
Ag Reserves, Inc., 57
Aid Association for Lutherans, 547
Air Transportation Safety Board, 328
Aladdan Equipment, 191
Alaska Airlines, 306
Albertson's, 305
Alcoa, 362
Alcoholics Anonymous, 57, 296
Allied Signal, 362
Allied Systems Inc., 412
Amazon.com, 67, 128, 217, 464, 579
American Cyanamid, 547
American Express, 166, 192, 563
American Residential Services, 82
America Online, 16
Ameritech, 474
Andersen Consulting, 315, 358, 558
Andersen Worldwide, 358
Anheuser-Busch, 229, 371
Antioch Publishing Company, 229
Apple Computer, 4, 95, 393, 436, 439, 482, 508, 509, 555
Arthur Andersen, 94, 358, 405, 469
  escándalo de contabilidad, 250, 255, 265, 270
Asian Institute of Management, 508–509
Association of Certified Fraud Examiners, 268
Association of Fraud Examiners, 259
AT&T, 194, 266, 337, 340, 529, 599
AT&T Wireless, 465
Avco, 547
Aventail, 226
Avis Corporation, 229
Avon Mexico, 601
Avon Products, 91, 439
AVT Document Exchange Software Group, 193

B

B. F. Goodrich, 299, 470
Bank of America, 101, 391
Barclay's Bank, 552
Barn & Company, 475
Barnes & Noble Booksellers, 139
Bausch and Lomb, 482
Baxter Laboratories, 587
Baylor College of Medicine, 299
Baylor Healthcare System, 226
Bell Atlantic, 584
Bell Laboratories, 101, 529
Bell South, 273
Bell System, 529
Ben & Jerry's Homemade, 42, 55, 57, 163, 164, 306
  ambiente de trabajo, 86–87
  credo de la compañía, 43
Ben Taub Hospital, 322, 397
Berkshire Hathaway, 509
Bethlehem Steel, 185
Biderman Industries, 102
Bloomberg Financial Services, 558
Bloomingdale's, 472
Blue Cross/Blue Shield, 299
Body Shop International, 42
  credo de la compañía, 43
Boeing Company, 299
Booz Allen & Hamilton, 571
Breakers Hotel, 41
Bridge Financial System, 558
Bridgestone-Firestone Tire Company, 458
  y Ford Motor Company, 489–490
Brinks, 267
Bristol-Myers Squibb, 606
British Airways, 606
Broadmoor Hotel, 41
Brunswick Corporation, 229
Bucham Brodsky Enterprises, 258
Buick, 538
Business Roundtable, 270

C

Cadillac, 538
Campbell Soup Company, 340, 429
Campeau Corporation, 472
Canadian Imperial Bank of Commerce, 519–521
Carborundum, 547
Caribbean Bauxite Company, 454–457
Caterpillar Tractor, 299, 337, 547
CDA Spectrum, 558
Center for Creative Leadership, 102, 212
Centers for Disease Control and Prevention, 315
Certified Transmissions, 228
Charles Pfizer Corporation, 551
Charter Communications, 84
Chartered Financial Consultants, 287
Chartered Life Underwriters, 287
Chase Manhattan Bank, 492
Chevrolet, 538
Chevron, 430
Chevron Chemical, 340
Chick-Fil-A, 55
Chrysler Corporation, 336, 395–396, 509, 541
Chrysler-Mitsubishi, 379
Cigna Corporation, 217, 315, 316
Cirque du Soleil, 56
Cisco Systems, 27, 41, 393, 468, 561, 587
Citibank, 195, 197
Cleary, Gottlieb, Steen & Hamilton, 285
Coca-Cola Company, 27, 61, 66, 67, 315, 340, 433, 555, 587, 588
Colgate-Palmolive Corporation, 273, 409–412, 494
Communication Services, Inc., case, 528
Compaq Computer, 67, 337, 473, 476, 482
Connecticut General Life Insurance Company, 303
Conoco, 273
Consolidated Life, case, 69–72
Control Data, 301
Coors Brewing Company, 299, 303
Corning, Inc., 229, 595
Corporate Counseling Associates, 305, 307
Credit-Suisse First Boston, 265
Crisis Management Group, 308
CSC Consulting Group, 344
Cyberware, 91

D

DaimlerChrysler, 368, 379
Dana, 228
Dayton Hudson, 273
Dell Computer, 4, 27, 393
Deloitte & Touche, 81, 293
Deloitte Consulting, 589
Delta Air Lines, 165–166, 167, 339, 561
  acceso a Internet por los empleados, 8
Delta Consulting Group, 344
Deutsche Grammaphon, 526
Development Dimensions International, 410
Digital Equipment, 307, 439
Disney World, 119
Domino's Pizza, 509
Dow Corning, 470
Drexel Burnham Lambert, 267
Drexler's World Famous Bar-B-Que, caso, 36–37
Dun & Bradstreet, 346
Du Pont Corporation, 550

E

Eastern Airlines, 606
Eastman Chemical Company, 410–412
Eastman Kodak, 476, 551, 588
eBay, 475–476
Eckel Industries, 243–245
Emporium-Capwell, 330
Enron Corporation
  escándalo, 19, 78, 94, 246, 249, 250, 255, 265, 267, 268, 270, 405, 430, 469
  fracaso del gobierno, 271
  junta de directores, 273
Ericsson, 4
Ernst & Young, 293, 561
Ethics Officer Association, 287
EuroDisney, 468
Exxon, 269, 481

F

FAB Sweets Limited, 170–172
Fast Company, 339
Federal Express, 101, 165, 166, 168, 340, 393
  procedimiento de amplio tratamiento, 164
Federated Department Stores, 472
Ferris Research, 437
Fiat-Nissan, 379
Ficklin Vineyards, 306
Firestone Tires, 468
First Call/Thomson Financial, 558
First Pennsylvania Bank, 118
Food Policy Research Institute, 293
Ford Motor Company, 52, 185, 190, 208, 268, 339, 340, 433, 470, 482, 541, 561, 587, 593, 600, 606
  acceso a Internet por los empleados, 8
  problema con Firestone Tire, 489–490
  Sociedad con Mazda, 379
Foreign Policy Magazine, 6
Forum Corporation, 410–411
Four Seasons Hotels, 434
Four Seasons Resort, 41
Freddie Mac, 228, 469
Frito-Lay, 151
FTD, 475

G

GAF Corporation, 458
Gallo Winery, 287

Gemini Consulting, 212
General Electric, 3, 185, 192, 193, 194, 208, 212, 225, 228, 266, 273, 340, 390, 436, 474, 475, 482
General Electric Aircraft Engines, 463
General Foods, 197, 267, 393, 550
General Mills, 102, 340, 492, 494
General Motors, 8, 191, 197, 282, 379, 481, 537, 541, 606
  divisiones, 538
Georgia Power, 558
Gillette Company, 273
Global Crossing, escándalo, 265, 267, 316–317
Goddard Space Flight Center, 283
Goldman Sachs & Company, 7, 165, 167, 270
Granite Island Group, 442
Greyhound Financial Corporation, 185
GTE, 474

H

H. J. Heinz Company, 96
Harley-Davidson, 67
HealthSouth, 267, 469
Hershey Foods, 67
Hewitt Associates, 102, 494
Hewlett-Packard, 95, 147, 327, 337, 340, 345, 475, 541, 558, 559, 593
Highland Hospital, Oakland, 308
High Tech Campus, 459
Hitachi, 476
Home Depot, 95, 315
Honda Motors, 67
Honeywell, 340, 344, 346
Houston Natural Gas, 267
Hovey and Beard Company, caso, 202–204
Hughes Aircraft, 547
Huse Food Group, 483
Hyundai Electronics Industries, 392
Hyundai Engineering & Construction, 392
Hyundai Group, luchas de poder, 392
Hyundai Merchant Marine, 392
Hyundai Securities, 392

I

IBM, 4, 24, 41, 67, 80, 136, 299, 337, 360, 372, 429, 541, 550, 557, 558, 559, 561, 579, 600
  dimensiones de cultura, 64–65
  liderazgo en, 494
Ikea, 41
ILX Systems, 558
ImClone Systems Inc., 267, 272
  escándalo de existencias, 250
Institute for Policy Studies, 362
Institute for Research on Intercultural Cooperation, 67
Institutional Shareholder Services, 274
Intel Corporation, 67, 262, 579
  Pentium, falla de, 1984, 24
International Chamber of Commerce, 358
International Council of Electronic Commerce Consultants, 262
International Financial Corporation, 274
International Harvester, 497
Isuzu, 379
ITT, 547, 551

J

J. P. Hunt, almacenes de departamentos, 612–613
JC Penney, 41, 164, 167
Jewel Companies, 101
Jewel Tea Company, Inc, 452
John Brown Engineers and Constructors Ltd., 558
Johns Hopkins Medical Center, 492
Johnson & Johnson, 42, 346, 482, 600
  caso del Tylenol, 509–510
  credo de la compañía, 43
  liderazgo en, 494
  problemas éticos, 598
Johnson Controls, 187

K

Kemper Insurance, 316
Kentucky Fried Chicken, 535
Kingston Technology, 55, 57
Kmart, 371
Korvette, 579
Kraft Foods, 525, 527
Krispy Kreme, 587

L

L. E. S., Inc., 382–386
Landmark Communications, 606
Lands' End, 459
LearnKey, 459
Lee Memorial Health System, 219
LEGO Systems, Inc., 225
Lever Brothers, 580
Levi Strauss & Company, 20–21, 101
LG (Lucky Goldstar), 392
Lincoln Savings and Loan, 267
Liz Claiborne, 306, 307
Lockheed Corporation, 229, 340
Lockheed Martin, 258, 362
Los Angeles Raiders, 509
Lost Arrow Corporation, 491
Lotus, 338, 429, 559
Lucent Technologies, 150, 438
Lutheran Brotherood, 547

M

Macy's, 472
Major League Baseball Association, huelga de, 1994, 364
Management Psychology Group, 93
Manila Electric Company, 508–509
Marcel Dekker, 193
Marge Schiller and Associates, 601
Market Guide, 558
Marriott International, 421, 551
Mary Kay Cosmetics, 142, 166, 218, 230, 509
Massachusetts Mutual, 301
Mazda Motors, sociedad con Ford, 379
McDonald's Corporation, 41, 45, 58
  administración de la diversidad, 596
  caso, 629
McDonnell-Douglas, 299, 307
Medtronic, 494
Merck & Company, 55, 67
Merrill Lynch, 101
  programas de capacitación, 562
Met Life, 589
Miami Dolphins, 514
Microsoft Corporation, 4, 7, 165, 208, 258, 336, 356, 392, 429, 430, 431, 475, 476, 508
  diversidad de fuerza de trabajo, 52–53
Millennium Broadway Hotel, 186
Minnesota Council of Non-Profits, 273
Mitsubishi, 247
Monsanto Chemical, 303, 547, 586, 596
Montgomery Ward, 579
Motel 6, 41
Motorola, Inc., 228, 340, 431, 555, 600
  administración de calidad total, 180
Multex.com, 558
Mutual Benefit Life, 593
myCFO, 400

N

Nabisco, 267
Nathan Printing Inc., 193
National Cash Register, 547
National Football League, 82, 514
  huelga de jugadores, 364
Neiman-Marcus, 102
Nestlé, 67, 393, 423
NetDocs, 356
Net G, 459
Netscape Communications, 16, 399, 431, 509
Newfield Exploration, 395
New Hope Communications, 18, 19
New York Central and Hudson Railroad Company, 269
New York Federal Reserve Bank, 513
Nike, Inc., 67
Nissan Motors, 379
Nordstrom, cultura corporativa de, 45, 48
Nortel Networks, 393, 438
North American Tool & Die, 564
Northeastern Products Company, 55
Northern Telecom, 557–558
Northrop Grumman, 344
Novartis AG, 525
Nunex, 330

O

Oldsmobile, 538
Omnimedia, 271–272
Ontario Telebusiness Work Center, 561
Oracle, 67, 579
Ore-Ida, 55, 96
Orpheus Orchestra, caso, 524–527
Ortho Pharmaceutical, 55
Oticon A/S, 555

P

Pacific Bell, 192, 330
Palm, 431
Pan American Airlines, 579
Parmalat, 94
Patagonia Incorporated, 87, 599
  liderazgo en, 491–492
PepsiCo, 102, 494, 599
Petopia, 472
Pfizer, Inc., 194, 515
PharMor, 246
Pike Place Fish Market, caso, 72–73
Pillsbury, 262
Pitney Bowes, 494
Pixar Animation Studios, 508
PNC Financial Corporation, 568, 570
Polaroid, 229, 509
Pontiac, 538
Praedix/PI Management Resources, 93
Prentice Hall, 161
PricewaterhouseCoopers, 194, 209
Procter & Gamble, 55, 184, 229, 337, 340, 475, 494, 534, 580
  estructura multinacional, 550
Professional Air Traffic Controller Organization, 389
  huelga y despidos, 390
ProQuad Victoria, 274
Provident National Bank Trust Division, caso, 568–578
Prudential Insurance, 439, 451, 547

Q

Quaker Oats, 196, 468

R

Ramstad, 192
Raytheon, 273
ReliaStar Bankers Security Life Insurance Company, 288
Reuben H. Donnelley Company, 346
Reuters Quotron, 558
Rhino Foods, caso, 314–315
Rite Aid Corporation, caso de fraude, 250
Robert M. Sides, Inc., 258
Roche Pharmaceutical, 301
Rockwell, 228
Rohm & Haas Bayport, 185, 225
Royal Dutch Petroleum, 371
Rubbermaid, 95

S

S. C. Johnson Company, 316
Salomon Brothers, 315
Samsung, 392, 431
Sanofi Winthorp Pharmaceuticals, 212
SAS Institute, 84, 219, 492
SaskTel, 262
Saturn Corporation, 164, 166, 167, 190, 336
  comunicación dentro de, 168–169
Scottish Bank, 225
Sears, Roebuck and Company, 217, 229, 371, 393, 587
Seatcor Manufacturing Company, 380
Sharper Image, 91
Shell Oil, 194
Sherwin-Williams Paint Factory, 196
Shutterfly, 400
Siebel Systems, 471
Siemens, 110
Silicon Graphics, 399
Simmons Laboratories, 104
SK, 392
Skill Soft, 459
Snapple, 468
Sony Corporation, 291, 462
Sotheby's, 267
Southwest Airlines, 300, 390, 467, 475, 494
  cultura corporativa, 44
Southwestern Bell, 307
Southwood Psychiatric Hospital, 328
Specialized Bicycle Components, 417
Starbucks, 228
Sterling Winthrop, 588
Sun Microsystems, 194, 481
Survey Research Center, 451

T

Taco Bell, reingeniería en, 594
TCT Technical Training, 93
Technitrol, 465
Technology Crossover, 472
Temperament Research Institute, 93
Texaco, 247
Texas Instruments, 188, 208, 340, 344, 346, 547
Texas Instruments Malaysia, 332
Thiokol Corporation
  caso, 614–619
  y desastre del challenger, 469
3M Corporation, 228, 301, 327
  demanda contra Johnson & Johnson, 598
Thrivent Financial for Lutherans, estructura organizacional, 546–547
Time Warner, 307
Tom's of Maine, 55
Toyota Manufacturing USA, 163, 165
Toyota Motors, 190
Toyota Network News, 166
Trafalgar House, 558
Trigon Blue Cross-Blue Shield, 227
TRW Systems, 185, 228, 547
Tyco International, 94, 246, 255, 265, 267, 405, 469

U

Union Carbide, 267
  desastre en Bophal, 458
Unisys, 227
United Parcel Service, 228, 262, 482
  estructura organizacional, 545–546
United States Army, 303, 306
United States Postal Service, 299, 525
United Way, 246
USWest, 558
Utili Corporation, 229

V

Veriphone, 560
Verizon, 431
Volvo, 190, 197, 332, 589

W

W. L. Gore & Associates, 177
W. R. Grace & Company, 431
Wal-Mart, 4, 371, 393, 431, 460, 587
Walt Disney Company, 7, 41–42, 43, 45, 58, 95, 365
Walter Reed Army Institute of Research, 306
Warner-Lambert, 301
Waste Management, 265
WebMD, 399
Websense Inc., 430
Weight Watchers, 296
Wells Fargo Bank, 307, 308
Westinghouse, 617
Weyerhaeuser Corporation, 229
Whittaker Corporation, 309
Wilson Group, 217
World Bank, 274, 381–382
WorldCom, 19, 94, 267, 469
  escándalo, 265

X

Xerox Corporation, 299, 303, 337, 340, 410, 520, 555, 600
  caso de fraude, 250

Y

Yahoo!, 429
Yellow Roadway, 515
YMCA, 55, 57

Z

Zao Noodle Bar, 186
Zicklin School of Business, 524–525

A

Abogado del diablo, 371-372

Abogado del diablo, programa de decisión, 481, 483-485
Abuso de sustancias, 256-257
Acabar con la burocracia, 520
Academy of Management, 56
Academy of Management Executive, 580
Academy of Management Review, 621
Acatamiento, 402, 403
Acciones, 599
Aclaración de la ruta, 503
Acoso sexual, 251-252
Actitudes
  afecto, 84
  cambio, 85-86, 153
  componente cognoscitivo, 84
  componente conductual, 84-85
  de los directores generales, 84
  definición, 83
  disonancia cognoscitiva, 84-85
  efectividad en el cambio de, 87
  en el compromiso, 224
  y desempeño en el trabajo, 87-88
  y satisfacción en el trabajo, 86-88
Actuación profunda, 123
Actuación superficial, 123
Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (*North American Free Trade Agreement*), 110
Acuerdo, posibilidad de, 372
Adecuación, 49
Administración; *véase también* Administración científica
  acción para combatir el delito de cuello blanco, 270
  aprovechar la diversidad, 54-55
  caso, 134-135
  comportamiento de, 10-13
  comprensión de las diferencias individuales, 78-79
  conflictos de valores, 30-31
  contrato psicológico, 6
  departamentalización, 183
  en General Electric, 3-4
  ética, 156
  fuerzas que dan nueva forma, 5-8
  funciones, 9-10
  modificación de actitudes de los empleados, 85-86
  orígenes de, 8-10
  participativa, 156
  principio de excepción, 439-440
  repercusiones de la autoeficacia, 95
  retos que enfrenta, 4
  solución de conflictos entre grupos, 365-369
  y calidad de la vida laboral, 175
Administración científica, 9, 21, 179, 544
  en contraposición a, 12
Administración de calidad total, 180, 602
  caso, 614-619
  componentes, 600
  y diseño de puesto, 195-196
  y Texas Instruments, 332
Administración por objetivos, 235, 593
Afecto, 84
Afroestadounidenses, 5, 54
Afrontamiento enfocado en el problema, 289
Afrontamiento enfocado en la emoción, 289
Agentes de cambio
  definición, 583
  en el desarrollo de las organizaciones, 582
  externos, 584
  externos e internos, 584-585
  internos, 584
  para el diagnóstico de los problemas, 591-592
Agentes de cambio externos, 584
Agentes de cambio internos, 584
Agentes externos-internos del cambio, 584-585
Agotamiento
  definición, 292
  indicadores, 292
  mitos, 293
Agresión, 252-254
  acoso sexual, 251-252
  caso, 278-279
  dimensión física-verbal, 253
  intimidación, 254
  perfilar, 279
Agresión física, 253
Agresión verbal, 253
Agrupación perceptual, 112-118
  atención dividida, 115
  atención selectiva, 115
  efecto de halo, 115
  errores por similitud con uno, 115
  esquemas, 112-114
  estereotipia, 114-115
  factores situacionales, 116
  leyes de, 112
  necesidades y percepciones, 116
  prejuicio, 114
  teoría de las atribuciones, 116-118
Alcance del cambio, 602-603
Alianzas estratégicas, 4
  Ford-Mazda, 379
Alta dirección
  injerencia de, 580
  participación apropiada, 580
Ambigüedad, 599
  manejo de, 521
  tolerancia de, 475
American Sociological Review, 621
American Sociological Society, 247
Ampliación del puesto, 186-187, 188
Análisis de contenido, 628
Análisis de la retroalimentación, 27-28
Análisis del puesto
  contenido del puesto, 178
  contexto del puesto, 179
  cuestionario de análisis de posición, 178
  definición, 178
  en el entorno de una fábrica, 179
  funcional, 178
  para la nueva economía, 179-181
  requisitos del puesto, 178
  resultados de
    profundidad del puesto, 181-182
    rango del puesto, 181-182
    relaciones entre puestos, 183
Análisis del puesto en la fábrica, 179
Análisis funcional del puesto, 178
Andrews contra la *Ciudad de Filadelfia*, 415
Antecedentes de mal comportamiento, 249
Anticipación del resultado, 404
Antropología cultural, 60
Antropología social, 60
Apertura, 475
Apertura a la experiencia, 91, 295
APO; *véase* Administración por objetivos
Apoyo social, 296, 297
Aprendizaje; *véase también* Capacitación
  desarrollo de introspección, 599
  en la teoría del reforzamiento, 213-215
  observacional, 221
Aprendizaje por observación, 221
Aproximaciones conductuales al liderazgo
  consideración, 496-497
  incompetencia de, 497
  iniciación de estructura, 496-497
  líderes centrados en el empleado, 496
  líderes centrados en el trabajo, 496
Aproximaciones estructurales al cambio
  administración por objetivos, 593
  reingeniería, 593-594
Arabia Saudita, evaluación del desempeño en, 207
Arbitraje, 375
Árbol de decisiones éticas, 406
Arraigo al puesto, 194-195
Arrogancia intelectual, 28
Asalto al complejo de los davidianos, 404, 472
Ascensos, 219
ASD; *véase* Marco de atracción-selección-desgaste (*Attraction-selection-attrition framework*)
ASEAN, 110
Asistentes digitales personales, 431
Asociación de Examinadores de Fraude Certificados, 268
Aspectos laborales, 139
Aspectos organizacionales, 139
Aspectos relacionados con el líder, 139
Aspirantes a puesto, manejo de impresiones, 120
Ataque terrorista de 2001, 6, 280
Atención dividida, 115
Atención individual, 512
Atención selectiva, 115
Atención, selectiva/dividida, 115
Atracción, 325
Atribución, 109
  aplicación, 133-134
  consenso, 117
  consistencia, 117
  culpar a los trabajadores, 118
  definición, 116
  distinción, 117
  error de atribución fundamental, 118
  teoría de la atribución, 116-118
Aumento del compromiso, 472
Ausentismo, 223
Autocorrección, 623-624
Autoeficacia, 94-95, 395
Autonomía, 143, 220
Autopromoción, 119, 120
Autoridad organizacional, 388
Autoridad, 388; *véase también* Delegación de autoridad
Avergonzar a los delincuentes, 272

B

Bases de la departamentalización
  cliente, 539
  funcional, 536-537
  geográfica, 537-538
  producto, 538
Benchmarking, 594
Beneficios económicos de los grupos, 325-326
Beneficios extra en el lugar de trabajo, 315
Biorretroalimentación, 303
Bloqueo de la producción de ideas, 477
Boletín sobre delitos de cuello blanco, 274
Bolsa de Valores de Nueva York, 270, 362
Brecha perceptual, 111-112
Built to Last (Callins y Porras), 162
Burbuja tecnológica, 6
Bureau of Labor Statistics, 16, 180, 219, 222, 228
Burocracia, 544-546

C

Calidad, 23-24
Calidad de la decisión, 500
Calidad de la vida laboral, 175
Calidad total/proceso de mejora continua, 614-617
Cambio
  adaptación al, 580
  causa del estrés, 286
  efectividad de las intervenciones, 604-605
  ejemplos corporativos, 579
  fuerzas de
    económicas, 590
    externas, 590-591
    internas, 591
    políticas, 590
    sociales, 590
    tecnológicas, 590
  indicadores de efectividad, 603
  mejora aceptable, 603
  para restablecer la equidad, 152-153
  participación del empleado, 588
  pretendido, 592
  rapidez de, 5-6
  resistencia a, 585-587
    de las organizaciones, 586-587
    de los individuos, 586
  tipos comunes, 580
  vencer la resistencia al, 587-588
  y flexibilidad, 548
Cambio cultural, 46-47
Cambio en el flujo de trabajo, 595
Cambio organizacional, 21; *véase también* Manejo del cambio
Cambio político, 590
Cambio social, 590
Cambio tecnológico, 4
  rapidez de, 5-6
Cambios ocupacionales, 180
Capacidad de adaptación, 25
Capacidad mental, 81-82
Capacidad para desempeñarse, 136
Capacidad supervisora, 495
Capacidades, 81-83
Capacidades para la resolución de problemas, 341
Capacitación, 51, 95, 101-102, 235
  basada en los valores, 163
  del teletrabajo, 562
  dentro del trabajo, 595
  efectividad del equipo, 340-341
  en materia de diversidad, 52-54
  ética, 597-598
  fuera del trabajo, 595
  para equipos virtuales, 560-561
  para problemas de incivilidad, 255
  programas de mentoría, 598-599
  sobre delitos de cuello blanco, 274
Capacitación dentro del trabajo, 595
Capacitación en materia de diversidad, 52-54
Capacitación ética, 597-598
Capacitación fuera del trabajo, 595
Capacitación para la relación, 302
Características del puesto, 184
Características físicas de los líderes, 495
Carga baja/excesiva de trabajo, 285
Carisma, 390, 508, 512
Carrera, segunda, 33-34
Casi experimento, 626
Casinos, 215
Caso de cianuro con Tylenol, 509-510
Castigo, 213-214
  al delito de cuello blanco, 265-266
  poder coercitivo, 389
Causas de los problemas, 463-464
Celebridades, 512
Centralidad, 397
Centralización, 535-536, 542
Centro de conocimiento o aprendizaje, 533
Centro de llamadas, caso, 127-131
Centro de operaciones, 533
Centro de recuperación o desarrollo, 533
Centros de teletrabajo, 561
Certeza, 464-465
Challenger, transbordador espacial, desastre, 335, 469
China, directrices para directivos en, 82
Chismorreo, 441
Chivos expiatorios, 114
Cielo de cristal, 81
Ciencias de la conducta; *véase también* Teoría del reforzamiento
  investigación en, 623
  métodos de investigación
    estudio de campo, 625
    estudio de caso, 624-625
    experimento, 625-627
    metaanálisis, 627
Cinco Grandes Dimensiones de la Personalidad, 90-92, 295
  concordancia, 91
  apertura a la experiencia, 91
  escrupulosidad, 91
  estabilidad emocional, 91
  extroversión, 90-91
Cinética, 122
Círculos de calidad, 336-337
Clase social, 67
  y personalidad, 90
Claves, 425
Claves físicas, 425
Clima de liderazgo, 602
Coalición orientadora, 608-609
Codificación, 423
Código Nacional de Conducta, 272
Cognición, 83
  y percepción, 111
Cohesión, 333-335
  aumento de, 363
  modificación, 334
  y desempeño, 333-334
  y pensamiento en grupo, 334-335
Colaboración, 366
Colectivismo, 39, 65
Comercio internacional, 5
  punto de vista de Drucker, 110
Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo (*Equal Employment Opportunity Commission*), *80*
Comisión de Valores y Cambios, 250, 267-268, 270-271, 273
Comisión Federal de Sentencias, 269
Compartición del puesto, 192
Compartir conocimientos, 4
Compenetración con el puesto, 177
Compensación; *véase* Programas de recompensas
Competencia
  en la negociación, 374
  estímulo a, 371
  global, 5
  y calidad, 23-24
Competencia global, 5
  y diversidad cultural, 55
Compite, 366
Complejidad, 542-543
Comportamiento
  componente de actitud, 84
  criterios éticos, 405
  de grupo *versus* individual, 15-17
  efectos del estrés, 290
  elusión del riesgo, 236-237
  en la teoría de la atribución, 117-118
  en la teoría del reforzamiento, 213-215
  influencias en la toma de decisiones, 467-472
  orientado a la gente, 98
  orientado a la tarea, 98
  poco ético, 94
  tipos A y B, 295-296
Comportamiento de ciudadanía organizacional, 147, 254
Comportamiento de grupo
  conflicto, 17
  influencia interpersonal, 16-17
Comportamiento en el trabajo; *véase también* Mal comportamiento
  ausentismo, 223
  autoeficacia, 94-95
  caso, 104-108
  ciudadanía organizacional, 147
  creatividad, 95-96
  definición, 79
  desempeño laboral, 136-138
  diferencias individuales
    actitudes, 83-88
    afecto, 85
    capacidades y habilidades, 81-83
    cognición, 83
    conocimiento tácito, 82-83
    desempeño en el trabajo, 87-88
    escrupulosidad, 85
    herencia, 79-81
    inteligencia emocional, 82
    personalidad, 88-96
    satisfacción en el trabajo, 86-88
  efecto Hawthorne, 12-13
  en Japón, 291
  enfoque de la evaluación, 206-207
  expectativa de desempeño y resultado, 150
  expectativa de esfuerzo y desempeño, 150
  fuerza para el cambio, 591
  fundamentos para entender, 78-79
  influencia de la estructura, 531
  locus de control, 92-94
  rotación, 223
  y espiritualidad, 56-57
  y las Cinco Grandes Dimensiones de la Personalidad, 90-92
  y teoría de las atribuciones, 118
Comportamiento intragrupo, 17
Comportamiento organizacional, 321
  aportaciones al estudio de, 11
  comportamiento de grupo, 16-17
  comportamiento individual, 15-16
  definición, 10
  en General Electric, 3-4
  estudios Hawthorne, 12-13
  factores ambientales, 13-15
  forma de pensar, 10
  fuerzas que dan nueva forma, 5-8
  función del líder, 10-12
  marco de estudio de, 13-17
  multidisciplinario, 10
  orientación a las aplicaciones, 10
  orientación humanista, 10
  orientado al desempeño, 10
  personalidad en, 90-96
  temas en, 14
  valores en, 39
  y diferencias individuales, 78-79
  y pensamiento de grupo, 334-335
Comportamiento orientado a la gente, 98
Comportamiento orientado a la elusión de riesgos, 236-237
Comportamiento orientado a la tarea, 98
Comportamiento poco ético, 94
Comportamiento político
  aspectos de poder, 404-407
  aspectos éticos, 404-407
  características, 400
  características personales, 400-401
  ejercicio, 414-415
  estudios de investigación, 400-401
  interpretación de papeles, 401-402
  jugar juegos, 401
  manejo de impresiones, 403-404
  táctica, 400
  tácticas de influencia, 402-403
Comportamiento tipo A, 295-296
Comportamiento tipo B, 295-296
Compromiso, 177, 224, 402, 403
  aumento de, 472
  en el modelo matricial, 549
  gerentes mujeres *versus* hombres, 99
Compromiso con la meta, 155
Compromiso organizacional, 224

Computadoras manuales, 431
Comunicación
  barreras
    credibilidad de la fuente, 436
    diferencias de posición, 437
    escucha selectiva, 435
    filtrado, 436
    jerga interna, 436
    juicios de valor, 436
    marco de referencia, 434-435
    presión de tiempo, 437
    sobrecarga de información, 437-438
  bidireccional, 164-165
  caso, 454-457
  definición, 422
  ejercicio de estilo, 452-454
  elementos
    codificación, 423
    comunicador, 423
    decodificación y receptor, 424-425
    medio, 424
    mensajes, 423-424
    retroalimentación, 425
    ruido, 425
  en la oficina virtual, 563
  en las organizaciones
    comunicación ascendente, 427
    comunicación descendente, 426
    comunicación en diagonal, 427
    comunicación externa, 427-428
    comunicación horizontal, 427
  en los equipos, 341
  escucha activa, 444-452
  ética, 44l-442
  importancia, 421-422
  inteligencia competitiva, 442
  interpersonal, 432
  medios de comunicación comunes en el siglo XXI, 428
  mejoramiento
    confianza mutua, 440
    empatía, 440
    oportunidad, 440
    regulación del flujo de la información, 439
    repetición, 440
    retroalimentación, 439
    seguimiento, 439
    simplificación del lenguaje, 440
    sistema de rumores, 441
  mengua de las comunicaciones entre grupos, 364-365
  modelo, 422-423
  multicultural
    espacio, 433
    factor tiempo, 433-434
    palabras, 432-433
  no verbal
    cualidades únicas, 425-426
    resultados de las investigaciones, 426
  oscurecer el tema, 424
  principio de la cadena de escalafón, 544
  problemas interculturales, 434
  proceso, 422-426
  riqueza de la información, 428
  tecnologías de
    asistentes digitales personales, 431
    correo de voz, 430
    correo electrónico, 429-430
    extranet, 429
    Internet, 429
    intranet, 429
    mensajería instantánea, 429-430
    reuniones electrónicas, 431-432
    teleconferencias, 431
    teléfonos inteligentes, 431
    videoconferencias, 431
  unidireccional, 425
  y transmisión deficiente, 609-610
Comunicación ascendente, 427
Comunicación descendente, 426
Comunicación directa, 428
Comunicación en diagonal, 427
Comunicación externa, 427-428
Comunicación horizontal, 427
Comunicación interpersonal, 432
Comunicación multicultural
  espacio personal, 433
  factor temporal, 433-434
  lenguaje, 432-433
Comunicación no verbal, 425-426
Comunicación unidireccional, 425
Comunicador, 85, 423
Comunidad, sentido de, 165-166
Concepto de línea de visión, 229-230
Concepto de salario en especie, 256
Concepto *mens rea*, 268, 269
Conciliación, 375
Concordancia, 91, 295
Condición en la jerarquía, 328
Condicionamiento operante, 213
Conectividad tecnológica, 6
Confianza, 341, 440
Confianza en sí mismo, 599
Confianza mutua, 440
Conflicto; *véase* Conflicto intragrupo
Conflicto cognoscitivo, 481-482
Conflicto de rol, 283, 330
Conflicto disfuncional, 357-358
  consecuencias de, 363-365
  escándalos contables, 358
Conflicto funcional, 357
Conflicto intragrupo, 17
  admisión del desacuerdo, 482-483
  autoevaluación, 366
  caso, 382-386
  causas
    diferencias de metas, 361
    diferencias perceptuales, 362-363
    horizontes temporales diferentes, 361
    incongruencia del estatus, 362
    interdependencia conjunta, 360
    interdependencia del trabajo, 360-361
    interdependencia recíproca, 361
    interdependencia secuencial, 360-361
    metas mutuamente excluyentes, 361
    recursos limitados, 361
  cognoscitivo, 481-482
  conflicto disfuncional, 357-358
  conflicto funcional, 357
  conflicto manifiesto, 359
  conflicto percibido, 359
  conflicto sentido, 359
  consecuencias
    cambios en los grupos, 363-364
    cambios entre grupos, 364-365
    énfasis en la lealtad, 363
    enfoque en la actividad, 364
    estereotipos negativos, 364
    liderazgo autocrático, 364
    mayor cohesión, 363
    mengua de la comunicación, 364-365
    percepciones distorsionadas, 364
  efecto en el desempeño, 358, 359
  ejemplos, 356-357
  etapas, 358-359
  inevitable, 357
  manejo del rol, 49-50
  modelos constructivos
    alteración de la estructura de la organización, 371
    conflicto programado, 371-372
    estímulo de la competencia, 371
    uso de individuos externos, 370-371
  modelos gerenciales
    abogado del diablo, 371-372
    adaptación, 367
    cómo aplicar, 368
    convenir, 368-369
    enfoque interno, 365
    evitar, 368
    Japón versus Estados Unidos, 370
    meta superior, 367-368
    rejilla de solución de conflictos, 365
    resolución de problemas, 367-368
    perspectiva contemporánea, 357-359
    resumen de, 369
    solución de conflictos con un tercero, 380
Conflicto manifiesto, 359
Conflicto percibido, 359
Conflicto programado, 371-372
Conflicto sentido, 359
Conflictos constructivos entre grupos, 369-372
Conflictos de valores, 30-31
Conformidad, 477
Conformidad con la norma
  factores situacionales, 332
  relaciones entre grupos, 332
  y características personales, 331-332
Confucianismo, 54
Conocimiento tácito, 82-83
Consecuencias organizacionales del estrés, 293-294
Consejo Ejecutivo Mundial, 80-81
Consejos de administración
  evaluaciones, 273-274
  independientes, 273
  línea directa, 274
Consenso, 117, 474
Consideración, 496-497
Consistencia, 117
Constitución de Estados Unidos, 262
Consulta, 375, 402, 404
Consultores en humor, 300
Consumo de drogas, 256-257
Contabilidad
  escándalos recientes, 405, 469
  y delito de cuello blanco, 270-271
Contacto ocular, 426
Contaminación del desempeño, 207
Contenido del puesto, 144, 178
  diferencias en el entorno social, 184
  diferencias individuales, 184
  medición, 184
  percibido, 183-184
Contexto del puesto, 179
Contingencia estratégica, 395-396
Continuo de carga baja y carga excesiva, 285
Contratación basada en los valores, 163
Contrato psicológico, 6
  y motivación, 157-158
Control de calidad total, 24
Control estadístico de calidad, 24
Convenir, 366, 368
Corporaciones multinacionales, 551-552
Correo de voz, 430
Correo electrónico, 429-430
  etiqueta, 430
  spam, 437-438
Correspondencia entre persona y entorno, 298-299
Costos
  del delito de cuello blanco, 268
  del estrés, 293-294
  del mal comportamiento, 249
Creatividad, 95-96, 599
  en la toma de decisiones en grupo, 475-479
  estímulo
    lluvia de ideas, 476-477
    técnica de grupo nominal, 477-479
    técnica Delphi, 477, 479
Crecimiento, 143
Crecimiento personal, 220
Credibilidad de la fuente, 436
Crianza, 89
Criterio de derechos individuales, 405
Criterio de la justicia distributiva, 405
Criterios de los resultados utilitarios, 405
Cuarta Enmienda, 262
Cuestionario de análisis de posición, 178
Cuestionario de Descripción del Comportamiento de Liderazgo, 497
Cuestionario de Opinión del Liderazgo, 497
Cuestionarios, 625
Cultura
  capas de, 63
  como programación mental, 59-61
  definiciones de, 41
  héroes, 61-73

investigación transcultural, 515-516
nacional, 63-67
niveles de, 69-67
normas, 62
rituales, 61-73
símbolos, 61-73
tipologías de, 65-66
valores, 61-73
y espiritualidad, 55-57
y personalidad, 89-90
y sistemas de valores, 39-40
Cultura corporativa; *véase* Cultura organizacional
Cultura de la aportación, 395
Cultura organizacional, 38-73, 287; *véase también* Socialización
anclar el cambio en, 612
cambio de, cómo influir en, 46-47
capas de, 41-42
casos, 69-73
creación, 44-46
cualidad distintiva, 67
definición, 41-42, 602
efectos de, 42-44
ejercicio de evaluación, 67-68
en el planteamiento de la misión, 43
evolución de, 46
fuerte versus débil, 43-44
puntos de intervención, 47
sostenimiento de, 47-50
y sistemas de valores sociales, 39-40
Culturas étnicas, 66
Culturas nacionales, 38
diferencias en, 63-64
dimensiones de, 64-66
Culturas regionales, 66
Culturas religiosas, 66
Culturas temporales monocrónicas, 434-435
Culturas temporales policrónicas, 434-435

D

Debate sobre naturaleza y crianza, 89
Decisión(es)
por consenso, 474
no programadas, 459-461, 473-474
mecanismos organizacionales, 461
deficientes, 481-485
programadas, 459-461
Decisiones administrativas, 466-467
Decisiones de selección, 95
Decisiones no programadas, 459-461
complejidad, 473-474
Decisiones programadas, 459-461
Declaración de Derechos, 262
Decodificación-receptor, 424-425
Deficiencia en el desempeño, 206-207
Deficiencias de necesidades, 139-140
Delegación de autoridad
alta, 541
definición, 534
grado de, 534-535
ocasiones para, 535
pautas de decisión, 536
razones para centralizar, 535-536
razones para la descentralización, 535
Delegar, 505
Delito de cuello blanco, 247, 265-275
características y ejemplos, 265
castigos a, 265-266
datos sobre, 267-268
directrices para las sentencias, 269
e intención criminal, 268-269
etapas gerenciales
boletín, 274
código nacional de conducta, 272
disuasión, 275
educación, 274
evaluación de miembros del consejo, 273-274
instituto de gobierno, 273
línea directa con los miembros del consejo, 274
miembros de consejo independientes, 273
recompensas al comportamiento ético, 272-273
historia de, 266-267
recomendaciones, 268-272
acción de la administración, 270
avergonzar a los delincuentes, 272
penalidades financieras, 272
sanciones, 271-272
sentencia y disuasión, 271
sentencias severas, 271
sistemas contables, 270-271
sistemas de gobierno, 271
responsabilidad penal organizacional, 269
víctimas y costos, 268
Delito ocupacional, 247
Delito organizacional, 247
Delitos
cuello blanco, 247, 265-275
fraude, 256-257
ocupacional, 247
organizacional, 247
Demandas relacionadas con el estrés, 305
Departamentalización, 183
Departamentalización funcional, 536-537, 542
en las operaciones externas, 551
Departamentalización geográfica, 537-538
en operaciones externas, 551
Departamentalización por cliente, 539
Departamentalización por producto, 538-539
en las operaciones externas, 551
Departamentalización territorial, 537-538
Departamento de Justicia, 358
Informe Estadístico Anual, 267
y delito de cuello blanco, 265-266
Departamento de la Defensa, 257
Departamento de Policía de Filadelfia, 415-416
Departamento de Policía de la ciudad de Nueva York, 596
Departamento de Transporte, 257
Departamento del Trabajo, 278
Departamentos de dirección de producto, 550
Departamentos funcionales, 183
Depresión, 290
Derechos a la privacidad, 262
Derrame petrolero del buque Valdez, 269
Desacuerdo, 482-483
Desarrollo, 25-26
Desarrollo de introspección, 599
Desarrollo de los empleados, 166-168
Desarrollo de nuevos productos, 340
Desarrollo organizacional, 582
ejercicio, 612-613
modelo, 589
Desarrollo personal, 549
Desarrollo profesional, 287
Desastre del transbordador espacial *Challenger*, 335, 469
Descentralización, 535
Descripciones del puesto, 181
Desempeño, 206
análisis de, 28
de equipos, 322
efectos en el liderazgo, 492-493
funciones individuales, 15-17
y cohesión del grupo, 333-334
y conflicto entre grupos, 358, 359
y empowerment, 395
Desempeño de la organización; *véase* Resultados del desempeño
cambio, 152
mal comportamiento, 249
Desempeño en el trabajo, 87-88; *véase también* Evaluación del desempeño; Comportamiento en el trabajo
en el establecimiento de metas, 155-157
factores que influyen, 174
resultados conductuales personales, 176
resultados intrínsecos y extrínsecos, 177
resultados objetivos, 176
resultados satisfactorios, 177-178
y diseño del puesto, 174, 176
y motivación, 136-138
y programa de recompensas, 223-224
y teoría de las expectativas, 151, 224
Desempeño, evaluación de; *véase* Evaluación del desempeño
Desempleo, punto de vista de Drucker, 110
Desfalcadores, 256
Desktop Sistemas de videoconferencias, 338
Desplazamiento de la meta, 233-234
Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, 290
Diagnóstico de un problema, 591-592
Diferenciación horizontal, 543
Diferenciación vertical, 543
Diferencias culturales
colectivismo, 39, 65
de clase, 66-67
directrices para expatriados, 82
distancia con respecto al poder, 39, 65
elusión de la incertidumbre, 39, 65
en la comunicación, 434
en la evaluación del desempeño, 207
en la negociación, 375-376
en la toma de decisiones, 473
éticas, 66-67
feminidad, 39, 65
generacionales, 66-67
género, 66-67
individualismo, 39, 65
masculinidad, 39, 65
nacionales, 63-64
necesidad de entender, 59
orientación al corto plazo, 65
orientación al largo plazo, 65
regionales, 66-67
religiosas, 66-67
y equipos virtuales, 194
Diferencias de entorno social, 184
Diferencias de generación, 66-67
Diferencias de metas, 361
Diferencias de posición, 437
Diferencias individuales
actitudes, 83-88
capacidades y habilidades, 81-83
en la agresión, 252
en la percepción del puesto, 184
en la personalidad, 81-96
factores demográficos, 78
importancia de, 77-78
marco de atracción-selección-desgaste, 77-78
y herencia, 79-81
Diferencias interpersonales, 432
Diferencias perceptuales, 362-363, 432
Dificultad de la meta, 155
Dilemas éticos, 405
Dimensiones de la cultura, 65
Dirección, 137
Dirección de desempeño, 562-564
Dirección de polaridad, 521
Dirección de Seguridad y Salud Ocupacional (*Occupational Safety and Health Administration*, OSHA), 278
Dirección ética, 156
Dirección participativa, 156
Dirección por excepción, 512
Directivas, 97-102
Directivos, 97-102
administradores versus administradoras, 97-102
como comunicadores, 85
dilemas éticos, 405
distribución de recompensas, 205
estilos de liderazgo de, 504-505
expatriados, 82
margen de control, 183, 539-540
modelos de retroalimentación de 360 grados, 212
poder de, 17
que enfrentan el cambio, 579-580
vigilancia de los empleados, 257-258
y diferencias perceptuales, 112, 113

y privacidad en el lugar de trabajo, 261-264
Directores de producto, 549-550
Directores generales, atributos de, 84
Directrices para sentencias, 269, 272
Discriminación y origen étnico, 66
Diseño de fuerza de tarea, 549
Diseño del puesto
análisis del puesto para, 178-181
caso, 202-204
caso de Motorola, 180
definición, 174-175
ejercicio, 201-202
modelo conceptual, 176
modelo de las características del puesto, 188-189
para un desempeño efectivo en el puesto, 174
por parte de los empleados, 198-201
problemas asociados con, 189-190
resultados del análisis
profundidad del puesto, 181-182
rango del puesto, 181-182
relaciones entre puestos, 183
y administración de calidad total, 195-196
y ampliación del puesto, 186-187
y calidad de vida laboral, 175
y desempeño en el trabajo, 176
y enriquecimiento del puesto, 187-195
ordenamientos de trabajo alternos, 191-194
arraigo, 194-195
equipos que se manejan solos, 190-191
equipos virtuales, 192-194
y ética, 187
y recompensas intrínsecas, 230
y resultados del desempeño laboral, 176-178
y rotación de puestos, 185
y teoría sociotécnica, 195-196
Diseño organizacional, 543-550
burocracia, 544-546
decisiones
delegación de autoridad, 534-536
departamentalización, 536-539
división del trabajo, 533-534
margen de control, 539-540
definición, 532
divisiones éticas, 533
estructura multinacional, 550-552
influencia en el comportamiento, 531
modelo de matriz, 547-550
modelo mecanicista, 544-546
modelo orgánico, 546-547
para organizaciones virtuales, 552-554
principio de la cadena de escalafón, 544
Disminución de la productividad, 118
Disminución en el mercado de valores en el 2000, 6
Disonancia cognoscitiva, 84, 471
Disonancia, potencial, 470-471
Distancia con respecto al poder, 39, 65
Distinción, 117
Distorsión del desempeño, 207
Distracción, 86
Diversidad
y deseos del empleado, 138
y herencia, 80
y manejo del cambio, 596
Diversidad cultural, 5, 52-55
aprendizaje sobre, 54
Diversidad del grupo de trabajo, 329
Diversidad étnica, 5
Diversidad racial, 5
Dividir la diferencia, 374
División del trabajo, 533-534
Divisiones, 537
Duración, 282

E

Ecología, 234-235
Economía global
negociaciones en, 375-376
punto de vista de Drucker, 110
Economía, punto de vista de Drucker, 110
Economías de escala, 520
Efectividad de la decisión, 500
Efectividad en las organizaciones, 13-15, 21-26
basada en los valores, 22
calidad, 23-24
capacidad de adaptación, 25
criterios basados en el tiempo, 23-26
desarrollo, 25-26
e intervenciones de cambio, 604-605
eficacia, 25
niveles de análisis, 21
productividad, 25
satisfacción, 25
teoría de los sistemas, 21-23
Efecto camaleón, 122
Efecto de halo, 115
Efecto Golem, 112, 113
Efecto Hawthorne, 12-13
Efecto Pigmalión, 112, 113
Eficacia, 25
Ejemplificación, 119
Eliminación del egoísmo, 599
Elusión de la incertidumbre, 49, 65
Emoción, 109
Emociones, 120-123
caso, 127-131
estados anímicos, 121
examen, 121
expresiones, 121-122
felicidad, 124, 125
lenguaje corporal, 122
primarias, 121
retroalimentación facial, 122
Emociones primarias, 121
Emotional Intelligence (Goleman), 124
Empatía, 440
Empleados; véase también Individuos; Mal comportamiento; Comportamiento en el trabajo
acceso a Internet, 8
comportamiento de, 10-13
concepto de la línea de visión, 229-230
contrato psicológico, 6
deseos, 138
diseño del puesto por parte de, 198-201
empleados informados, 32
especializados, 542
participación en el cambio, 588
percepción de los puestos, 183-184
privacidad en el lugar de trabajo, 261-264
satisfacción con las recompensas, 216-217
y disminución de la productividad, 118
y espiritualidad, 56-57
Empleo, cambios ocupacionales, 180
Empowerment, 177, 394-396
de los equipos, 341-342
de los equipos de trabajo, 395-396
entorno de, 409-413
etapas, 394-395
razones para evitar el, 394
Empowerment a los empleados, 161-169, 177, 394-396
Emprendedores sociales, 34
Empresas de *Fortune* 1000, 211
Encuestas, 429, 625
Encuestas a los clientes, 429
Encuestas a los pacientes, 429
Énfasis en la lealtad, 363
Enfermedad coronaria del corazón, 295
Enfoque en la actividad, 364
Enfoque externo, 365
Enfoque interno, 365
Enmarcar, en la toma de decisiones, 470
Enriquecimiento del puesto, 146, 187-195
componentes, 187
en Texas Instruments, 188
y ampliación del puesto, 188
Enseñanza ética en las escuelas de negocios, 405
Epidemia del síndrome respiratorio agudo grave, 431
Equidad, y directivos, 99
Equilibrio entre trabajo y familia, 283
Equilibrio entre trabajo y vida /conflicto, 49-50, 84, 288, 599
Equipos
características, 321, 336
cualidades del liderazgo, 344-347
definición, 321
desempeño de, 322
efectividad
capacitación, 340-341
comunicación, 341
empowerment, 341-342
recompensas por, 342
empowerment de, 395-396
en comparación con los grupos, 321-322
en el modelo matricial, 549
habilidades necesarias, 341
problemas en
bloqueo de la producción de ideas, 477
conformidad, 477
fijación descendente de norma, 477
remoloneo social, 477
que se manejan solos, 190-191
razones para, 336
tipos de
círculos de calidad, 336-337
equipos de investigación y desarrollo, 340
equipos de resolución de problemas, 336-337
equipos interfuncionales, 337
equipos que se manejan solos, 340
equipos virtuales, 337-339
virtuales, 192-194
y arraigo al puesto, 194-195
Equipos de asesores multiculturales, 55
Equipos de bueno y malo, 373
Equipos de investigación y desarrollo, 340
Equipos de resolución de problemas, 336-337
Equipos con autoridad para tomar decisiones y actuar en forma autónoma,sustitución de líderes, 493
Equipos interfuncionales
definición, 337
para investigación y desarrollo, 340
Equipos que se manejan solos, 190-191, 340
empowerment, 395-396
en el modelo de diseño orgánico, 547
sustitución de líderes, 493
Equipos virtuales, 192-194, 337-339, 559-560
aspectos laborales, 339
capacitación para, 560-561
desventajas, 560
tecnologías, 338
Error de atribución fundamental, 118
Errores de percepción por similitud con uno, 111, 115
Escala de colaborador menos preferido, 498
Escalamiento de la incivilidad, 255
Escándalos corporativos, 250
Escrupulosidad, 91, 295
Escucha
activa, 444-452
selectiva,435
Escuchas, 29
Escuela de negocios Tuck, 405
Escuela Kelley de Negocios, 405
Espacio personal, 434
Especialidades personales, 534
Especialización
elevada, 541
en el modelo mecanicista, 544
en los trabajos, 533-534
grados de, 540
Especialización horizontal, 533
Especificidad de la meta, 155
Espiar a los competidores, 442
Espiritualidad
caso, 56
definición, 55
dimensiones laborales, 56-57
individuos y, 56
Esquema basado en la función, 114

Esquema basado en la persona, 112
Esquema basado en sucesos, 114
Esquema basado en uno mismo, 114
Esquema de Ponzi, 266
Estabilidad emocional, 91, 295, 341
Establecimiento de metas, 95, 154-157
  aplicadas a las organizaciones, 155
  descripciones, 155-156
  ejercicio, 169-170
  investigación, 156-157
Estados de ánimo, 121
Estados Unidos
  composición de la fuerza laboral, 5
  diversidad cultural, 52
  en el Índice de Globalización, 6
  evaluación del desempeño en, 207
  industrialización de, 9
  resolución de conflictos, 370
  toma de decisiones en, 473
Estadounidenses de origen asiático, 5, 54
Etapa de tormenta, 326
Estereotipia, 114-115
  ejercicio, 132-133
  negativa, 364
  y prejuicio, 114
Estereotipos de género, 81, 98
Estereotipos del rol sexual, 98
Estereotipos negativos, 364
Estilos de decisión, 501
Estimulación intelectual, 512
Estrategias de diseño del puesto, 185
Estrés, 16, 174, 280
  afrontamiento basado en las emociones, 289
  afrontamiento basado en los problemas, 289
  agudo, 282
  características, 281-282
  caso, 312-317
  consecuencias psicológicas, 290
  crónico, 282
  de exigencias especiales, 281, 282
  de la reubicación, 288
  definición, 281
  duración, 282
  e incertidumbre, 282
  e insatisfacción con el puesto, 294
  en Japón, 291
  modelo, 282-283, 284
  resultados
    agotamiento, 292-293
    cognoscitivos, 290
    conductuales, 290
    fisiológicos, 290-291
    individuales, 290-293
    obreros, 289
    organizacionales, 293-294
  signos de advertencia, 285
  y rasgo de resistencia, 286
  y risa, 300
Estrés agudo, 282
Estrés crónico, 282
Estrés de la reubicación, 288
Estresores
  conflicto de roles, 283
  de grupo/organizacionales, 286-288
  definición, 281
  equilibrio entre trabajo y familia, 283
  evaluación cognoscitiva, 288-289
  individuales, 283-286
  no laborales, 286-288
  relacionados con el trabajo, 282-283
  ritmo de cambio, 286
  sobrecarga de trabajo, 285
Estresores de grupo, 286-288
Estresores laborales; *véase* Estresores
Estresores no laborales, 286-288
Estresores organizacionales, 286-288
Estructura; *véase* Estructura organizacional
Estructura de la tarea, 498-499
Estructura organizacional, 20-21
  alteración de, 371
  alternativas, 532-533
  bases departamentales, 536
  caso, 568-578
  delegación de autoridad, 534-536
  departamentalización funcional, 536-537
  departamentalización geográfica, 537-538
  departamentalización por cliente, 539
  departamentalización por producto, 538-539
  dimensiones del diseño, 532-533
  dimensiones, 540-543
    centralización, 542
    complejidad, 542-543
    diferenciación horizontal, 543
    diferenciación vertical, 543
    formalización, 541-542
  división del trabajo, 533-534
  divisiones, 537
  ejercicio, 566-567
  influencia en el comportamiento, 531
  margen de control, 539-540
    capacidad de comunicación, 540
    contacto requerido, 540
    grado de especialización, 540
  organizaciones ilimitadas, 555
  organizaciones virtuales, 552-554
  orientada a la meta, 531-532
  para corporaciones multinacionales, 551-552
  principio de la cadena de escalafón, 544
  sistema de autoridad dual, 547
  unidad de dirección, 544
  y poder estructural, 390-393
Estructura organizacional multinacional, 550-552
Estudio de campo, 625
Estudios de caso, 624-625
Estudios Hawthorne, 12-13
Estudios sobre la administración, 9
Estudios sobre las minas de carbón inglesas, 195
Etapa de desempeño, 327
Etapa de formación, 326
Etapa de norma, 327
Etapa de suspensión, 327
Ética
  árbol de decisiones, 406
  criterios conductuales, 405
  del conflicto del rol, 330
  en la comunicación, 441-442
  en la toma de decisiones, 469-470
  en las escuelas de negocios, 405
  en las organizaciones, 533
  y comportamiento político, 404-407
  y diseño del puesto, 187
Ética laboral, 16
Eurotrabajadores a distancia, 288
Evaluación del desempeño, 151, 205-209
  diferencias culturales, 207
  ejercicio, 239-242
  enfoque de, 206-207
  mejoramiento de las evaluaciones, 207-209
  modelo de clasificaciones forzadas, 207-208
  orientación al desarrollo, 206
  orientación juiciosa, 206
  política de, 243-245
  propósitos, 206
  y programas de recompensas, 205
Evasión de las reglas, 400
Evitar, 366, 368
Excelencia técnica, 548
Existencia, 143
Éxito profesional, 125-126
Expatriados, directrices para, 82
Expectativa, 150-151
Expectativa de desempeño y resultado, 150, 224
Expectativa de esfuerzo y desempeño, 150
Expectativas
  versus resultados, 28
  y percepción, 112, 113
Experimento de campo, 626
Experimento de laboratorio, 626
Experimento verdadero, 626
Experimentos, 625-626
Experimentos de obediencia, 398-399
Expresiones, 121-122
Expresiones faciales, 121-122, 426
Externos, 370-371
Extinción, 214
Extranet, 429
Extroversión, 90-91, 295

F

Factor *g* en la inteligencia, 123
Factores situacionales en la percepción, 116
Facultad de administración de la Universidad de Pennsylvania, 9
Felicidad, 124, 125
Feminidad, 39, 65
Fijación descendente de norma, 477
Filosofía basada en valores, 21
Filtrado, 436
Food and Drug Administration, 250, 509
Formación de grupos, 17
Formalización, 541-542
Fortalecimiento del equipo, 596-597
Fortaleza, 94-95
Fracaso, 96
Fracasos de la retroalimentación, 580
Fracasos de las compañías, 579
Fraude, 255-256
Fuerza laboral, 11
  deseos, 138
  diversidad cultural, 52-55
  diversidad de, 5, 80
Fuerzas económicas, 590
Fuerzas externas del cambio, 590-591
Fuerzas internas del cambio, 591
Función esperada, 329
Función percibida, 329
Funciones diversas, 329
Funciones, en los grupos, 328-329
Fundación para la Investigación sobre Recursos Humanos, 623

G

General and Industrial Management (Fayol), 9
Generalidad, 94-95
Género, 66-67
  y diversidad en el grupo de trabajo, 329
  y herencia, 80
Globalización, 4, 5
  alcance de, 6
  y estructura multinacional, 550-552
  y liderazgo, 515
Gobierno corporativo, 271
Grados salariales, 225-226
Grupo heterogéneo, 328
Grupo homogéneo, 328
Grupos
  ayuda externa, 370-371
  cambios dentro
    énfasis en la lealtad, 363
    enfoque en la actividad, 364
    liderazgo autocrático, 364
    mayor cohesión, 363
  cambios entre
    estereotipos negativos, 364
    mengua de la comunicación, 364-365
    percepciones distorsionadas, 364
  características, 321
    características personales, 331-332
    cohesión, 333-335
    factores situacionales, 332
    funciones, 328-329
    normas, 330-332
    pensamiento de grupo, 334-335
    relaciones entre grupos, 332
  caso, 352-355, 417
  composición, 328
  condición en la jerarquía, 328
  conflicto funcional, 330
  criterios de efectividad, 335-336
  definición, 321
  ejercicio, 347-352

eliminación de líderes, 332
en comparación con equipos, 321-322
etapas de desarrollo
desempeño, 327
formación, 326
norma, 327
suspensión, 327
tormenta, 326
formales, 17, 323, 324
fuentes de atracción, 333
guía de observación de funciones individuales, 349
guía de observación de proceso, 248
heterogéneos, 328
homogéneos, 328
informales, 17, 323, 324
interacción entre, 323
liderazgo en, 332-333
metas comunes, 323
modelo de formación y desarrollo, 322, 323
naturaleza de, 322-323
razones para formar
atracción,325
beneficios económicos, 325-326
metas comunes, 325
necesidades de estima, 325
necesidades de seguridad, 325
necesidades sociales, 325
proximidad, 325
toma de decisiones, 501
Grupos de amistad, 325
Grupos de interés, 325
Grupos de mando, 324
Grupos de tarea, 324
Grupos de trabajo, 596-597
reemplazo de líder, 493
Grupos de trabajo autónomos, sustitución de líderes, 493
Grupos formales, 17
cohesión, 333-335
definición, 323
grupos de mando, 324
grupos de tarea, 324
liderazgo, 332
Grupos informales, 17
definición, 323
grupos de amistad, 325
grupos de interés, 325
liderazgo, 333
Guerra, 232-233

H

Habilidades, 81-83
Habilidades para la comunicación, 341
Habilidades para la resolución de conflictos, 341
Hábitos, 28
Harvard Business Review, 97-98, 621
Harvard Business School, 405
Herencia, 79-81, 89
Héroes, 62
Hipótesis de la retroalimentación facial, 122
Hispanos, 5, 54
Holgazaneo cibernético, 257-258, 259
Holgazaneo social, 477
Homogeneidad basada en los valores, 165
Horario flexible, 191-192, 193
Horas de trabajo, 16
en Japón, 291
horario flexible, 191-192, 193
semana laboral comprimida, 191
trabajadores de medio tiempo, 228
Horizontes temporales, 361

I

Iglesia Católica, 622
Igualdad, y directivas, 99
Imitación, 122
Imitación social, 221
Impacto, 463
Imperio Romano, 622
Implementación de las decisiones, 466
Impotencia, 394
Impuestos, y programas de recompensas, 217
Incentivos, 219
planes estilo cafetería, 141
Incertidumbre, 282, 464-465
manejo de, 396-397
y flexibilidad, 548
Incivilidad, 254-255
Incongruencia del estatus, 362
Indagación apreciativa, 600-601
India, directrices para directivos en, 82
Indicador, 504
Índice de Atributos Necesarios para la Tarea, 184
Índice de globalización, 5, 6
Individualismo, 39, 65
Individuos
análisis de retroalimentación, 27-28
análisis del desempeño, 28
aportaciones de, 31-32
aprendizaje de, 29-30
características, 15
desempeño, 15
espiritualidad, 56
estrés, 16
externos, 92-94
internos, 92-94
lectores versus escuchas, 29
motivación, 15
proceso perceptual, 110-112
recompensas, 15
resistencia al cambio, 586
responsabilidad por las relaciones, 32-33
segunda carrera, 3-34
toma de decisiones, 501
valores, 30-31
y comportamiento de grupo, 16-17
Industria automotriz, equipos que se manejan solos, 190-191
Industrialización, 179
Inequidad, 153
Influencia, en comparación con poder, 387
Influencia interpersonal, 16-17
Información
inundación de, 437-438
para nuevos empleados, 49
regulación del flujo de, 439
Iniciación de estructura, 496-497
Insatisfacción con el trabajo, 294
Insatisfactores, 144
factores de higiene, 144-146
Inspiración, 402
Institute for Research on International Cooperation, 67
Institute for Social Research, Universidad de Michigan, 289
Instituto de gobierno, 273
Instrucción, 514-5l5
Instrumentalidad, 150
Insumos, 25
cambio de, 152
Integración, 119, 404, 594
Inteligencia competitiva, 442
Inteligencia de los líderes, 494
Inteligencia emocional, 82
constructo engañoso, 123
éxito profesional e, 125-126
siguiente generación de, 126
tema de Salovey y Mayer, 124, 125
teoría de Goleman, 124
Inteligencias múltiples, 123
Intención criminal, 268-269
Intensidad, 137-138
Intensidad de la meta, 155
Interacción oportunista, 372
Interdependencia, 360-361
Interdependencia conjunta, 360
Interdependencia del trabajo
conjunta, 360
recíproca, 361
secuencial, 360-36l
y negociación, 372
Interdependencia recíproca, 361
Interdependencia secuencial, 360-361
Internet, 12
acceso del empleado, 8
en la comunicación, 429
holgazaneo cibernético, 257-259
para equipos virtuales, 338
poder comercial de, 399-400
prevención de piratería informática, 262
Intimidación, 119, 254
Intranet, 429
para equipos virtuales, 338
Intuición, 599
Inventario de tipos Myers-Briggs (*Myers-Briggs Type Inventory*, MBTI), 90, 93
Investigación cualitativa, 627-628
Investigación cuantitativa, 627-628
Investigación transcultural, 515-516

J

Japón
en los mercados internacionales, 550, 552
estrés relacionado con el trabajo, 291
evaluación del desempeño en, 207
keiretsu, 554, 555
resolución de conflictos, 370
toma de decisiones en, 473
Jefe de aprendizaje, 589
Jerga, 436
Jerga interna, 436
Job Shift (Bridges), 181
Journal of Applied Psychology, 621
Juego de la insurgencia, 401-402
Jugar juegos, 401-402
Juicios de valor, 436
Juntas de diagnóstico, 597
Juntas electrónicas, 431-432
Jurassic Park, 399
Justicia, 153-154
Justicia distributiva, 153
Justicia organizacional, 153, 164-165
Justicia procedimental, 154

L

Lectores, 29
Legitimación, 402, 403
Lenguaje
en la comunicación, 432-433
jerga interna, 436
simplificar el, 440
Lenguaje corporal, 122
Lenguaje de preguntas estructuradas, 262
Lesiones derivadas del estrés, 181
Ley de 2003 para Controlar el Asalto de Pornografía y Comercialización no Solicitada, 437
Ley de Derechos Civiles de 1964, 415
Ley de figura y fondo, 112, 113
Ley de la proximidad, 112, 113
Ley de la semejanza, 112, 113
Ley de Moore, 7
Ley del cierre, 112, 113
Ley en contra del spam, 437-438
Ley para Estadounidenses con Discapacidades (*Americans with Disabilities Act*, ADA), 263
Líder apoyador, 503
Líder de transformación, 511-512
Líder orientado a los empleados, 496
Líder orientado al empleo, 496
Líder transaccional, 510-511
Liderazgo, 491-528
análisis del estilo de, 523-524
apoyador, 503
autocrático, 364, 582

características, 491-492, 507-510
atributos, 508
basados en las crisis, 509-510
definición, 508
visionario, 508-509
casos, 524-528
criterios de efectividad, 496
de transformación, 511-512
definición, 492
directivo, 503
ejemplos de desarrollo, 494
ejercicio de orientación a la tarea y a las personas, 521-522
eliminación de, 332
y desempeño, 492-493
en grupos, 332-333
importancia, 492-493
inesperado, 493
instrucción, 514-515
investigación transcultural, 515-516
método de intercambio entre líder y miembro, 512-514, 517
modelo de toma de decisiones, 500-502
modelos conductuales
consideración, 496
ineptitud de, 497
iniciación de estructura, 496
líderes centrados en el empleado, 496
líderes orientados al trabajo, 496
multicultural, 515-516
orientado a la tarea, 517
orientado a las relaciones, 517
orientado al logro, 503
participativo, 503
sustitutos del, 516-518
temas principales, 491
teoría bifactorial, 496-497
teoría de rasgos
capacidad supervisora, 495
características físicas, 495
inteligencia, 494
personalidad, 494
teorías estructurales, 497-506
comparación de modelos, 506, 507
modelo de contingencias, 498-500
modelo de Hersey-Blanchard, 504-507
modelo camino-meta, 502-504
modelo de Vroom-Jago, 500-502
transaccional, 510-511
valor de la experiencia global, 515
variables, 492
Liderazgo autocrático, 364, 582
Liderazgo basado en las crisis, 509-510
Liderazgo carismático, 507-510
atributos, 508
basados en la crisis, 509-510
componentes conductuales, 509
definición, 508
ejemplos, 507-508
visionarios, 508-509
Liderazgo de base amplia, 520
Liderazgo multicultural, 515-516
Liderazgo no carismático, 509
Liderazgo orientado a la relación, 517
Liderazgo orientado a la tarea, 517
Liderazgo visionario, 508-509
Líderes
dilemas que enfrentan, 519-521
discriminación, 513
función de, en el comportamiento organizacional, 10-12
Líderes de alta visibilidad, 520
Líderes directivos, 503
Líderes orientados al logro, 503
Líderes participativos, 503
Llamados personales, 402, 403
Lluvia de ideas, 476-477
Locus de control, 92-94, 503
Locus de control externo, 92-94
Locus de control interno, 92-94
Logro, 220
Luchas de poder, 392

M

Magnitud, 94-95
Mal comportamiento
abuso de sustancias, 256-257
acoso sexual, 251-252
agresión, 252-254
antecedentes, 249
caso, 278-289
costos, 249
delito de cuello blanco, 265-275
ejemplos, 247
en determinadas compañías, 250
fraude, 255-256
incivilidad, 254-255
intervenciones de la administración, 250-251
intimidación, 254
manejo de, 246-251
mediadores, 249
modelo, 248-251
piratería cibernética, 257-258, 259
resultados, 249
robo, 259-261
sabotaje, 258-259
versus derechos a la privacidad, 261-264
violencia, 252-254
Manejo
del estrés, 289
por absorción, 397
por información, 397
por prevención, 396
Manejo de impresiones
anticipación del resultado, 404
caso, 134-135
definición, 119
en el comportamiento político, 403-404
modelo, 119-120
proceso interpersonal, 119
táctica, 119
Manejo de la diversidad, 54-55
Manejo del rol, 49-50
Manejo del cambio
alcance, 602
caso, 36-37
casos, 614-620
desarrollo organizacional, 582
diagnóstico del problema, 591-592
efectividad de la intervención, 604-605
formas de intervención
agentes de cambio, 583-585
vencer la resistencia, 587-588
y resistencia al cambio, 585-587
fuerzas de cambio, 590-591
impedimentos/condiciones limitativas
clima de liderazgo, 602
cultura organizacional, 602
organización formal, 602
implementación, 602-603
indagación apreciativa, 600-601
indicadores de efectividad, 603-604
lecciones del pasado, 580
mejora aceptable, 603
métodos alternativos
poder, 581-582
razón, 582
reeducación, 582
métodos de activo humano, 595-599
capacitación ética, 597-598
desarrollo de introspección, 599
fortalecimiento de equipos, 596-597
programas de mentoría, 598-599
métodos de tarea y tecnológicos, 594-595
métodos estructurales
dirección por objetivos, 593
reingeniería, 593-594
métodos multifacéticos, 599-600
dirección de calidad total, 600
programa Six Sigma, 600
modelo, 588-590
oportunidad, 602
participación del empleado, 588
pasos a seguir por la dirección, 604
pautas, 605
principios de aprendizaje, 582-583
profundidad del cambio pretendido, 592
razones del fracaso, 606-612
retos modernos, 579
selección del método, 593-601
y diversidad, 596
Manejo del mal comportamiento del empleado, 246-247
estudio de, 247-251
intervenciones de la administración, 250-251
Manejo personal, 27-34
Marco de atracción-selección-desgaste, 77-78
Marco de referencia, 434-435
Margen de control, 183, 539-540
amplio, 542
capacidad de comunicación, 540
contacto necesario, 540
definición, 539-540
estrecho, 543
grado de especialización, 540
y reducción, 540, 541
Masculinidad, 65
Mediación, 375
Mediadores del mal comportamiento, 249
Medicina, 233
Medios de comunicación, 424, 428
Meditación, 303
Meditación Sikh, 303
Meditación trascendental, 303
Meditación zen, 303
Mejora aceptable, 603
Mejora continua, 614-617
Mensajes
en la comunicación, 423-424
persuasivos, 86
Mensajes instantáneos, 429-430
Mensajes no deliberados, 424
Mensajes no verbales, 423-424
Mensajes verbales, 423-424
Mentalidad abierta, 341
Mentoría, 50-52
gerentes de mandos bajos, 101
Meta superior, 367-368
Metaanálisis, 91, 98, 210, 403, 627
Metas, 154
de grupos, 325
en la toma de decisiones, 462
Metas del desempeño, 95
Metas mutuamente excluyentes, 361
Metas organizacionales, 333
Método científico, 10, 623-624
Método de decisión dialéctico, 484
Método de intercambio entre líder y miembro, 512-514, 517
Enfoque de racionalidad limitada, 466-467
Método etnográfico, 627-628
Métodos de activo humano para el cambio, 595-599
capacitación ética, 597-598
desarrollo de introspección, 599
fortalecimiento de equipos, 596-597
programas de mentoría, 598-599
Métodos de cambio multifacéticos, 599-600
Métodos de tarea para el cambio, 594-595
Métodos tecnológicos para el cambio, 594-595
México, directrices para directivos en, 82
Miembros apegados al grupo, 512-514
Miembros desapegados al grupo, 512-514
Misión, esclarecimiento, 162-164
Misión organizacional, 199-201
Modales, 28
Modelamiento, 221
Modelo AFCAN de robo, 260-261
Modelo de adaptación, 366, 367
Modelo de características del puesto, 188-189
Modelo de clasificaciones forzadas, 207-208
Modelo de contingencia del poder de las subunidades, 397
Modelo de contingencias del liderazgo
crítica de, 499-500
definición, 498

Escala de colaborador menos preferido, 498
estructura de la tarea, 498-499
poder del puesto, 498-499
relaciones entre líder-miembro, 498
Modelo de diagnóstico del desempeño, 239-242
Modelo de dominio, 365-367
Modelo de efectividad de la dimensión temporal, 23-26
adaptación, 25
calidad, 23-24
desarrollo, 25-26
eficiencia, 24
productividad, 24
satisfacción, 25
Modelo de liderazgo camino-meta
aclaración de la meta, 503
crítica de, 502
definición, 502-503
estilos de liderazgo, 503
presiones ambientales, 503
revisado, 502, 503
subordinados, 503
variables, 503
Modelo de liderazgo de Vroom-Jago
aplicación del, 502
calidad de la decisión, 500
componentes, 500
estilo de decisión, 501
nivel del grupo, 501
nivel individual, 501
procedimiento de diagnóstico, 501-502
reglas prácticas, 502
supuestos, 500
validez de, 502
Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard, 504-507
Modelo de resolución de problemas, 367-368
Modelo de toma de decisiones
aplicación de, 502
calidad de la decisión, 500
caso, 528
componentes, 500
compromiso del subordinado, 500
estilos de decisión, 501
nivel del grupo, 501
nivel individual, 501
procedimiento de diagnóstico, 501-502
reglas prácticas, 502
supuestos, 500
validez, 502
Modelo matricial de diseño organizacional
formas, 549-550
sistema de autoridad dual, 547
ventajas, 548-549
Modelo mecanicista de diseño organizacional
autoridad y responsabilidad, 544
burocracia, 544-546
principio de especialización, 544
principio de la cadena de escalafón, 544
unidad de dirección, 544
Modelo orgánico de diseño organizacional, 546-547
Modelos de procesos; *véase* Motivación
Modelos de retroalimentación de 360 grados
argumentos a favor, 211
argumentos en contra, 211-212
mejores prácticas, 211
para desarrollar a administradores, 212
Moderadores, 283
Moderadores del estrés, 283
apoyo social, 296, 297
comportamiento tipo A, 295-296
comportamiento tipo B, 295-296
personalidad, 294-295
Motivación, 136-159
a partir de la evaluación del desempeño, 209
caso, 170-173
componentes
capacidad, 136
dirección, 137
disposición, 136-137
intensidad, 137-138
oportunidad, 136-137
persistencia, 138
de las directivas, 99
de los individuos, 15
efecto de las recompensas, 220
empowerment del empleado, 161-169
en el modelo matricial, 549
en el sistema de pago abierto, 218
en la teoría de las expectativas, 149
enfoque del empleado
aspectos laborales, 139
aspectos organizacionales, 139
aspectos relacionados con el líder, 139
intrínseca, 177
modelo general, 139-141
modelos de proceso
establecimiento de la meta, 154-157
teoría de la equidad, 152-154
teoría de las expectativas, 149-150
teorías de contenido, 140-141
revisión de, 158-159
teoría del intercambio, 157-158
teorías de contenido
definición, 140-141
jerarquía de necesidades de Maslow, 141-143
sinopsis de las teorías, 148-149
teoría bifactorial de Herzberg, 144-147
teoría de las necesidades aprendidas de McClelland, 147-148
teoría ERC de Alderfer, 143-144
y contrato psicológico, 157-158
y desempeño laboral, 136-139
Motivación intrínseca, 177
Motivadores, 144-146
Motivo de apoyo, 261
Motivo de aproximación, 260
Motivo de compensación por desquite, 261
Motivo de frustración, 261
Mujeres
cielo de cristal, 81
como directivas, 97-102
estereotipos de género, 81
manejo de impresiones, 120
sueldo equitativo, 222
Multitarea, 115

N

Naciones, 63-64
National Aeronautics and Space Administration (NASA), 469
National Mental Health Association, 290
Naturaleza humana, 60
Necesidad de afiliación, 147-148
Necesidad de autorrealización, 141, 142
Necesidad de estima, 141, 142, 325
Necesidad de logro, 147-148
Necesidad de poder, 147-148
Necesidades, 139
teoría de las necesidades aprendidas, 147-148
teoría ERC, 143-144
tipos de, 141, 142
y percepción, 116
Necesidades de pertenencia, 141, 142
Necesidades de salud y seguridad, 141, 142
Necesidades de seguridad, 325
Necesidades fisiológicas, 141, 142
Necesidades relacionadas con el trabajo, 139
Necesidades sociales, 325
Negociación, 372-377
ambiente constructivo, 375
arbitraje, 375
aumento de la eficacia, 374-377
conciliación, 375
consulta, 375
diferencias culturales, 375-376
distributiva, 372
dividir la diferencia, 374
ejercicio, 381-382
elementos de, 372
equilibrio de poder, 374-375
equipos del bueno y el malo, 373
estilo de ganar o perder, 372
etapas para el mejoramiento, 377
flexibilidad en los procedimientos, 375
ganadoras, 373
global, 375-376
mediación, 375
mediante terceros, 375
modelo, 374-375
mordida, 374
para la resolución de conflictos, 372
poder de la competencia, 374
resultados de relaciones, 374
resultados sustantivos, 374
salarial, 373
solución conjunta de problemas, 374
táctica, 373-374
Negociaciones mediante terceros, 375
Neutralizador del liderazgo, 517
New York Central y Hudson River Railroad Company contra Estados Unidos, 269
New York Times, 51
Normas (culturales), 62
Normas (de los grupos), 330-332
zona de aceptación, 331
Nueva economía, análisis del puesto para, 179-181
Nueva etnicidad, 55
Nueva visión, 610-611

O

Objetividad, 599
Objetivo optimizado, 465
Objetivo suboptimizado, 465
Objetivos, en la toma de decisiones, 462
Obreros, 289
Ocupaciones de servicio, 180
Ocupaciones, resultados del estrés, 289
Oficina de Alcohol, Tabacos y Armas de Fuego (*Bureau of Alcohol, Tobacco, and Firearms*), 472
Oficina Federal de Investigaciones (*Federal Bureau of Investigation*, FBI), 267, 442
Oficina Federal de Prisiones, 267
Oficina virtual
comunicación, 563
dirección del desempeño, 563-564
retos para los directores, 563-564
Oficinas compartidas, 561
One Minute Manager (Blanchard y Johnson), 216
Operantes, 213
Oportunidad para desempeñarse, 136-137
Ordenamientos de trabajo alternos, 191-194
compartición del puesto, 192
horario flexible, 191-192, 193
semana laboral comprimida, 191
trabajo a distancia, 192
Organización(es); *véase también* Efectividad en las organizaciones
adaptación al cambio, 580
aplanar, 540, 541
aprendizaje sobre
fuentes de información, 621, 622
modelo histórico, 621-622
modelo práctico, 622-623
con diseño burocrático, 545
conflicto entre grupos, 356-358
conflictos de valores, 30-31
costo de los planes de prestaciones, 219
definidas por los empleados, 78
departamentalización, 183
divisional, 538
errores al recompensar, 233-238
estudios científicos
investigación cualitativa, 627-628

investigación cuantitativa, 627-628
investigación de las ciencias de la conducta, 623
método científico, 623-624
métodos de indagación, 624-627
etapas de transformación, 607
ética en, 533
factores ambientales, 13-15
individuos en, 15-17
mejoramiento de las comunicaciones en, 438-441
política de privacidad, 263
política de pruebas, 263-264
programas de manejo del estrés, 297-301
repercusiones de la autoeficacia, 95
repercusiones de los estudios de género, 100-102
resistencia al cambio, 586-587
responsabilidad del delito de cuello blanco, 269
sistemas de recompensas, 15
y diversidad cultural, 52-55
Organización de aprendizaje, 587-588, 596
Organización divisional, 538
Organización formal, 602
Organizaciones ilimitadas, 555
Organizaciones virtuales
características, 552-553
definición, 552
desventajas potenciales, 558-559
ejemplos, 552
formas, 554
ordenamientos de trabajo apropiados, 559
origen de, 554
razones de negocios, 557-558
realidades de, 553-554
validez, 554
Organizational Behavior and Human Decision Processes, 621
Organizational Dynamics (Grant), 97
Orientación a las aplicaciones, 10
Orientación al desarrollo, 206
Orientación al desempeño, 10
Orientación al largo plazo, 65
Orientación de corto plazo, 65
Orientación humanista, 10
Orientación juiciosa, 206

P

Paga por conocimiento, 547
Palabras, 432-434
Paradoja, 599
Participación del empleado, 156
Participación por metas, 229
Participación, 286
Participativo, 505
Penas financieras, 272
Pensamiento de grupo, 334-335
Pensamiento lateral, 475
Percepción, 109
definición, 110
distorsionada, 364
efecto Golem, 112, 113
efecto Pigmalión, 112, 113
imprecisa, 111
manejo de impresiones, 119-120
y necesidades, 116
Percepción imprecisa, 362
Perfil de actividad conductual, 310-312
Perfil del empowerment, 413-414
Perfilamiento, 278-279
Perseverancia, 475
Persistencia, 138
Persona de referencia, 153
Personalidad, 60, 88-96
autoeficacia, 94-95
caso, 104-108
Cinco Grandes dimensiones, 90-92, 295
como moderador del estrés, 294-295
creatividad, 95-96
de los líderes, 494
debate sobre naturaleza o crianza, 89
definición, 88
ejercicio de retroalimentación personal, 102-103
locus de control, 92-94
principales fuerzas que influyen en, 89
rasgo de resistencia, 286
teoría del cuadrante, 93
y clase social, 90
y comportamiento en las organizaciones, 90-96
y cultura, 89
y relaciones familiares, 89
Personnel Journal, 101-102
Persuasión racional, 402
Plan Scanlon, 228
Planeación de largo alcance, 549
Planes de jubilación, 219
Planes de participación accionaria de los empleados, 229
Planes de participación de ganancias, 228-229
Planes de prestaciones estilo cafetería, 141
Plano vertical, 534
Planteamiento de misión, ejemplos, 43
Planteos del problema, 463-464
Please Understand Me (Kiersey), 92-94
Poder
carisma, 390
caso, 415-416
comercial, 399-400
concepto de, 387-388
criterios para el manejo de, 407
de los recursos humanos, 5
dirección del cambio por medio del, 581-582
empowerment, 394-396
en comparación con influencia, 387
en la vida organizacional, 387
estructural, 390-393
basado en los recursos, 391
poder por información, 393
toma de decisiones, 391-393
experimento de obediencia de Milgram, 398-399
ilusión de, 398-400
impersonal
coercitivo, 389
experto, 389
legítimo, 388-389
poder de recompensa, 389
referente, 390
interdepartamental
centralidad, 397
contingencia estratégica, 396
manejo de la incertidumbre, 396-397
posibilidad de sustitución, 398
luchas de poder, 392
mal cálculo de, 390
poder de posición, 498-499
relaciones asimétricas, 388
relaciones simétricas, 388
respuestas de los subordinados al, 391
señales y fuentes de impotencia, 394
y autoridad, 388
y comportamiento político, 404-407
y política, 17
zona de indiferencia, 389
Poder basado en los recursos, 391
Poder coercitivo, 389
Poder de decisión, 391-393
Poder de la información, 393
Poder de posición, 498-499
Poder de recompensa, 389
Poder de subunidad
definición, 396
modelo de contingencias, 397
Poder del conocimiento, 393
Poder estructural, 390-393
basado en los recursos,391
poder de decisión, 391-393
poder por información, 393
Poder experto, 389
Poder interdepartamental
centralidad, 397
como poder de subunidad, 396
manejo de la incertidumbre, 396-397
posibilidad de sustitución, 398
y contingencia estratégica, 396
Poder interpersonal
poder coercitivo, 389
poder de recompensa, 389
poder experto, 389
poder legítimo, 388-389
poder referente, 390
y zona de indiferencia, 389
Poder legítimo, 388-389
Poder referente, 390
Política, 232
Política organizacional, 287
Posibilidad de sustitución, 398
Prejuicio, 114
Prejuicio de grupo, 114
Prejuicio personal, 114
Premio Catalyst Award, 601
Premio Deming, 24
Premio Malcolm Baldrige, 541
Presiones ambientales, 503
Presiones de tiempo, 437
Prestaciones a los empleados, 219
trabajadores de medio tiempo, 228
Prestaciones de medio tiempo, 228
Presupuestación de base cero, 593
Prevención de piratería informática, 262
Prevención del estrés cognoscitivo, 302
Prevención y manejo del estrés, 205-209, 283, 296-303
modelos individuales
biorretroalimentación, 303
capacitación para la relajación, 302
meditación, 303
técnicas cognoscitivas, 302
programas organizacionales
correspondencia entre persona y entorno, 298-299
objetivos, 297-298
programas de asistencia a los empleados, 299-300
programas de bienestar, 300-301
Primeras impresiones, 111
Principio de autoridad, 544
Principio de excepción, 439-440
Principio de la cadena de escalafón, 544
Principio de responsabilidad, 544
Principios de aprendizaje, 582-583
descongelación del viejo aprendizaje, 583
movimiento hacia el nuevo aprendizaje, 583
recongelación del comportamiento aprendido, 583
Prioridades, 463
Privacidad, 261-264
correo electrónico, 262-263
definición, 263
política de pruebas, 263-264
umbral organizacional, 263
Privacidad en el correo electrónico, 262-263
Privacidad en el lugar de trabajo, 261-264
Probabilidad de acoso sexual, 251-252
Problemas
causas de, 463-464
identificación de, 462-463
tipos de, 462-463
Problemas conductuales, 591
Problemas de crisis, 462-463
Problemas de oportunidad, 462-463
Problemas de rutina, 462-463
Problemas perceptuales, 462
Procedimientos conciliatorios, 164
Proceso de aprendizaje, 29-30
Proceso de comunicación, 18
Proceso de innovación, 21
Proceso de liderazgo, 20
Proceso de toma de decisiones, 19-20
Proceso perceptual, 109-112
Procesos organizacionales
comunicación, 18

liderazgo, 19
toma de decisiones, 18-19
Producción, 25
Productividad, 25
Profundidad del puesto, 181-182
por enriquecimiento del puesto, 187-195
Programa de capacitación STRIVE, 51
Programa de cómputo Team Works/360, 212
Programa de incentivos, 150-151; *véase también entradas de* Recompensa
Programa de reforzamiento positivo, 221
Programa Six Sigma, 180, 600
Programación mental, 59-61
Programas de asistencia a los empleados, 299-300
Programas de bienestar, 300-301
caso, 315
Programas de fomento de la salud, 300-301
Programas de mentoría, 598-599
Programas de recompensas, 15
administración
modelamiento e imitación social, 221
reforzamiento positivo, 221
teoría de las expectativas, 222-223
basadas en el equipo, 227
compromiso organizacional, 224
concepto de línea de visión, 229-230
e impuestos, 217
equivocadas, 232-239
ejemplos organizacionales, 233-234
ejemplos relacionados con los negocios, 234-238
ejemplos sociales, 232-233
paga por conocimiento, 547
pago basado en las habilidades, 224-225
pago salarial equitativo para las mujeres, 222
para equipos, 342
participación de ganancias, 228-229
planes de propiedad de acciones para los empleados, 229
prestaciones de medio tiempo, 228
principales objetivos, 216
servicios de conserjería, 226-227
sistema de bandas generales, 225-226
sistema de pago abierto, 218
sistema de pago por desempeño, 227
teoría de la equidad, 152-153
y ausentismo, 223
y cambio, 593
y desempeño en el puesto, 223-224
y rotación, 223
y satisfacción en el puesto, 177
Programas de reconocimiento, 219
Programas de reforzamiento, 214-215
Programas para el establecimiento de metas, 220
Promoción (en marketing), 429
Propiedades objetivas del puesto, 183-184
Propiedades subjetivas del puesto, 183-184
Proximidad, 325
Prueba de capacidad cognoscitiva, 82
Prueba de CI de la familia, 252
Prueba de honestidad, 627
Prueba de integridad, 627
Prueba de tratamiento dual, 252
Prueba del espejo, 30
Prueba del foro público, 252
Prueba para Personal de Wonderlic, 82
Pruebas de detección de drogas, 257, 258
Pruebas de personalidad, 82, 90, 93
Psicología positiva, 125
Publicidad,428
Puesto(s)
en la departamentalización funcional, 536-537
especializado, 182, 186, 188, 533-534, 542
estereotipos de género, 81
fuente de estrés, 174
peligrosos, 187
percepciones del empleado, 183-184
propiedades objetivas y subjetivas, 183-184
Puestos asociados con la informática, 180
Puestos peligrosos, 187
Puestos relacionados con la salud, 180
Puntos de intervención, 47

Q

Quinta Enmienda, 262

R

Racionalizar, 594
Rango del puesto, 181-182
definido en función de la ampliación del puesto, 186-187
definido en función de la rotación de puestos, 185
Rapidez del cambio, 5-6
Rasgo de resistencia, 286
Rasgos culturales, 61
Raza, 61
Razón, dirección del cambio por medio de, 582
Receptores, 424-425
Recompensa(s)
contingentes, 512
distribución de, 205
ejercicio, 242-243
extrínsecas, 218-219
generales, 205
grados salariales, 225-226
interacción, 220
intrínsecas, 219-220
intrínsecas, y diseño del puesto, 230
modelo de, 216-219
por compotamiento ético, 272-273
por despedir a trabajadores, 362
preferencias, 221
satisfacción con, 216-217
universales, 205
Recompensa contingente, 512
Recompensas al comportamiento ético, 272-273
Recompensas basadas en el equipo, 227
Recompensas extrínsecas, 216, 217-218
ascensos, 219
efecto en la motivación, 220
interpersonales, 219
prestaciones a los empleados, 219
salario y sueldos, 218
Recompensas generales, 205
Recompensas interpersonales, 219
Recompensas intrínsecas, 216, 218-220
autonomía, 220
crecimiento personal, 220
efecto en la motivación, 220
logro, 220
terminación, 219
y compromiso organizacional, 224
y diseño de puesto, 230
Recompensas universales, 205
Reconocimiento de condición, 219
Recursos humanos, 5
Recursos limitados, 361
Recursos, usos eficientes de, 548
Rediseño del puesto, 174-175, 595
Reducción de plantillas, 287-288, 540, 541
recompensas por, 362
Reeducación, dirección del cambio por medio de, 582
Reengineering the Organization (Champy y Hammer), 593
Reforzadores de intervalo fijo, 215
Reforzadores de intervalo variable, 215
Reforzadores de razón fija, 215
Reforzadores de razón variable, 215
Reforzadores negativos, 213
Reforzadores positivos, 213
Reforzamiento, 213
del comportamiento aprendido, 583
Reforzamiento continuo, 215
Reforzamiento intermitente, 214-215
Reingeniería, 593-594
Rejilla de resolución de conflictos, 365
Relaciones, 32-33, 143
Relaciones de poder asimétricas, 388
Relaciones de poder simétricas, 388
Relaciones educativas y políticas, 400
Relaciones entre grupos, 286, 332
Relaciones entre puestos, 183
Relaciones familiares, 89
Relaciones líder-miembro, 498
Relaciones organizacionales, 400
Relaciones políticas personales, 400
Relaciones públicas, 427-428
Relativismo cultural, 61
Repetición, 440
Resistencia, 402
Responsabilidad de los delitos de cuello blanco, 269
Responsabilidad penal, 269
Responsabilidad personal, 599
Responsabilidad social, 341
Resultados de primer nivel, 149-150
Resultados de relaciones, 374
Resultados de segundo nivel, 149-150
Resultados del estrés cognoscitivo, 290
Resultados del estrés individual, 290-293
Resultados extrínsecos del trabajo, 177
Resultados intrínsecos del trabajo, 177
Resultados laborales del comportamiento personal, 176
Resultados objetivos del trabajo, 176
Resultados sustantivos, 374
Resultados, en la toma de decisiones, 462
Retroalimentación, 155
en el proceso de recompensa, 217
en la comunicación, 425, 439
evaluación del desempeño, 209-212
para el comportamiento aprendido, 583
Retroalimentación de fuentes múltiples; *véase* Modelos de retroalimentación de 360 grados
Retroalimentación directa, 425
Retroalimentación durante la evaluación del desempeño
características, 209
modelo, 210
modelos de 360 grados, 211-212
propósito, 209-210
Retroalimentación indirecta, 425
Retroalimentación sobre el desempeño, 287
Revolución Industrial, 9
Riesgo, 464-465
propensión al riesgo, 470, 475
Riqueza de la información, 428
Risa, 300
Ritmo
del cambio, 602-603
oportunidad, 440
Rituales, 62
Robo, 259-261
hechos sobre, 260
modelo AFCAN, 260-261
Rotación, 223
Rotación de puestos, 185, 223
Rudy, 493
Ruido, 425
Rumores, 441
Rusia, directrices para directivos en, 82

S

Sabotaje, 258
Salario, 218
Salarios, 218
Sanciones administrativas, 271-272
Sanciones civiles, 271-272
Satisfacción, 25
Satisfacción del cliente, 147
Satisfacción en el trabajo
definición, 86
en la teoría de Herzberg, 144-147
factores en, 86, 177-178
resultados organizacionales, 86-87
sondeo sobre, 140
vinculada con el rango del puesto, 186
y desempeño en el trabajo, 87-88

Satisfactores, 144-146
Seguimiento
en la comunicación, 439
en la toma de decisiones, 466
Segunda carrera, 33-34
Seguridad del empleado, 168
Selección de solución, 465
Semana laboral comprimida, 191
Servicio mundial/centro espiritual, 533
Servicios de conserjería, 226-227
Sesgo
de la estereotipia, 114-115
efecto de halo, 115
error de atribución fundamental, 118
interés personal, 118
Símbolos, 61-62
Síntomas, como problemas, 462
Sistema de autoridad dual, 547
Sistema de bandas generales, 225-226
Sistema de pago
abierto, 218
para mujeres, 222
Sistema de pago por desempeño, 227
Sistema de vigilancia de Fatalidades Ocupacionales Traumáticas, 253
Sistema electrónico para compartir información, 12
Sistema, elementos básicos, 22
Sistema suprarrenal pituitario hipotalámico, 290-291
Sistemas de gobierno, 271
Sistemas de software para colaboración, 338
Sistemas expertos, 460
Sistemas justo a tiempo, 615-616
Sobrecarga cualitativa, 285
Sobrecarga cuantitativa, 285
Sobrecarga de comunicación, 437-438
Socialización
características
diversidad cultural, 52-55
espiritualidad y cultura, 55-57
mentoría, 50-52
definición, 47-48
etapas
adecuación, 49
anticipatoria, 49
manejo del role, 49-50
lista de verificación de las prácticas de, 50
variedad de los procesos, 50
Socialización anticipatoria, 49
Sociedad informada, 34
Society for Human Resource Management, 226
Sociobiología, 60n
Sociocultural, 38
Solución conjunta de problemas, 374
Solución de conflictos con un tercero, 380
Soluciones alternativas
desarrollo de, 464
evaluación de, 464-465
Spam, 437-438
Subculturas, 38
Subordinados
características, 503
compromiso de, 500
miembros apegados al grupo, 512-514, 517
miembros desapegados del grupo, 512-514, 517
respuestas al poder, 391
Subsidiarias, 550, 551
Subsidiarias en el extranjero, 550, 552
Sueldo basado en las habilidades, 224-225
Supervisión electrónica, 258-259
Suplicación, 119
Sustitutos del liderazgo, 517

T

Táctica de la mordida, 374
Tácticas de coalición, 402, 403
Tácticas de intercambio, 402, 403
Tácticas de presión, 402, 403
Tácticas zalameras, 402
Taller para Mujeres Ejecutivas, 102
Talleres de concientización, 55
Técnica de grupo nominal, 477-479
Técnica Delphi, 477, 479
Tecnología
como fuerza para el cambio, 590
en la comunicación, 429-432
influencia de los administradores, 7
para equipos virtuales, 337-339
Tecnología de cómputo, 7
Tecnología de la información, 4, 7, 12
de equipos virtuales, 337-339
Teleconferencias, 431
Teléfonos inteligentes, 431
Teletrabajo, 555, 561-562
capacitación para, 562
formas de, 561
Tema de Salovey-Mayer, 124, 125
Temor al fracaso, 96
Tendencia al crecimiento, 463
Teoría bifactorial de Herzberg, 144-147, 187
Teoría bifactorial del liderazgo, 496-497
Teoría de la equidad
definición y términos, 152
investigaciones sobre, 153
justicia distributiva, 153
justicia organizacional, 153
procedimientos de cambio, 152-153
justicia procedimental, 154
Teoría de la jerarquía de las necesidades, 141-143
Teoría de las expectativas
en el modelo camino-meta, 503
en los programas de recompensas, 222-223
instrumentalidad, 150
resultados de primero y segundo niveles, 149-150
valencia, 150
y desempeño en el trabajo, 224
Teoría de las necesidades aprendidas, 147-148
Teoría de los factores abrumadores, 405
Teoría de los sistemas, 21-23
Teoría de rasgos del liderazgo, 494-495
incompetencia, 497
Teoría del comportamiento personal de Ohio State University, 496-497
Teoría del cuadrante, 93
Teoría del interés personal, 154
Teoría del reforzamiento; *véase también* Ciencias de la conducta
castigo, 213-214
comportamiento y programas, 214
condicionamiento operante, 213
ejemplo del casino, 215
extinción, 214
operantes, 213
reforzamiento continuo, 214
reforzamiento intermitente, 214-215
Teoría del valor del grupo, 154
Teoría ERC, 143-144
Teoría estructural del liderazgo; *véase* Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard
Teoría sociotécnica, 195-196
Teorías de la inteligencia, 123
Teorías del contenido de la motivación; *véase* Motivación
Teorías situacionales del liderazgo
definición, 497-498
método de las contingencias, 498-500
modelo de Hersey-Blanchard, 504-507
modelo camino-meta, 502-504
modelo de Vroom-Jago, 500-502
Terminación, 219
Terminator II, 91
Thriving on Chaos (Peters), 614
Tiempo, visión cultural, 434-435
Tipologías, 65-66
Título VII de la Ley de Derechos Civiles, 415
Toma de decisiones, 458-490; *véase también* Toma de decisiones en grupo
alternativas al proceso racional
racionalidad limitada, 466-467
toma de decisiones administrativa, 466-467
toma de decisiones intuitiva, 467
centralizada, 542
definición, 458
en diversas culturas, 473
ética en, 469-470
individual comparada con la de grupo, 474
influencias del comportamiento, 467-472
aumento del compromiso, 472
potencial de disonancia, 470-471
propensión al riesgo, 470
valores, 468-470
ingredientes de las malas decisiones, 481-485
malas, 458, 468
objetivos optimizados, 465
objetivos suboptimizados, 465
por sistemas expertos, 460
racionales, 461-466
consideración de las causas, 463-464
desarrollo de soluciones alternativas, 464
establecimiento de prioridades, 463
evaluación de soluciones alternativas, 464-465
identificación del problema, 462-463
implementación, 466
medición de resultados, 462
metas y objetivos, 462
seguimiento, 466
selección de solución, 465
Toma de decisiones en grupo
admisión del desacuerdo, 482-483
características, 475
caso, 489-490
comparada con toma de decisiones individual, 474-475
conflicto no programado, 485
conflicto programado, 483-485
creatividad en, 475-476
ejercicio, 485-488
estímulo de la creatividad
lluvia de ideas, 476-477
técnica de grupo nominal, 477-479
técnica Delphi, 477
ingredientes de malas decisiones, 481-485
método dialéctico, 484
pensamiento lateral, 475
proceso, 474
abogado del diablo, 481, 483-485
y conflicto cognoscitivo, 481-482
Toma de decisiones intuitiva, 467
Trabajadores del conocimiento, 32
Trabajo a distancia, 192, 339, 555
Trabajo emocional, 122-123
Skunkworks, 340
Transformación, 594
pasos, 607
razones del fracaso, 606-612
Transmisión deficiente de visión, 609-610
Trastornos mentales, 290
Tratamiento salarial equitativo, 222
Twelve Angry Men, 59, 67

U

Ubicación en hotel, 561
Unidad de dirección, 544
Universidad de Notre Dame, 493
Universidades, 234
Urgencia, 463
Urgencia, sentido de, 607-608

V

Valencia, 150, 224
Valor del consumidor, 11
Valores, 11, 30-31
culturales, 39-40, 62-63
diferencias culturales, 66-67
en la toma de decisiones, 468

organizacionales, 41
que anteponen a la gente, 168
Valores que anteponen a la gente, 168
Variables dependientes, 625-626
Vasa story, 580
Velocidad, obsesión por, 580
Vendedor, 504
Ventaja competitiva, 7
Víctimas de delito de cuello blanco, 268
Victorias a corto plazo, 611
Videoconferencias, 431
Violencia, 252-254
caso, 278-289
perfilamiento, 279
Violencia en el lugar de trabajo, 252-254
caso, 278-289
Visión, 609
Voluntad para desempeñarse, 136-137

W

Wall Street Journal, 51, 293
Wealth of Nations (Smith), 21
Western Electric, 12-13
White Paper, programa de 1980, NBC, 24

Z

Zona de aceptación, 331
Zona de indiferencia, 389

INTERESANTE, ACTUALIZADO Y REVITALIZADO. Para obtener buenos resultados en el exigente entorno de negocios actual, los administradores de empresas deben conocer sus puntos fuertes y débiles, y anticiparse a las necesidades de sus compañeros de trabajo, miembros de equipo, supervisores, clientes, accionistas, comunidades y grupos de interés. Esta séptima edición de *Comportamiento organizacional* se diseñó para preparar a los individuos para obtener buenos resultados en el mundo real de los negocios, para lo cual contiene investigaciones recientes, ejercicios en clase, autoevaluaciones, lecturas y casos para que los lectores basen en fundamentos sólidos su estudio del comportamiento organizacional.

LO NUEVO EN LA SÉPTIMA EDICIÓN DE CO

- **DOS CAPÍTULOS NUEVOS** en los que se abordan los problemas cruciales que enfrentan los administradores de empresas: capítulo 4, "Percepciones, atribuciones y emociones", y el capítulo 8, "Manejo del mal comportamiento". El capítulo 8 aborda las normas corporativas, los delitos de cuello blanco y otras conductas indebidas que figuran en los titulares de los diarios.
- **SE AÑADIERON CIENTOS** de "ejemplos de negocios reales" nuevos a todo el texto para ilustrar los conceptos básicos del CO.
- **CON TRES TEMAS NUEVOS** se destacan las tendencias clave en el mundo de los negocios: manejo del CO global, equilibrio de responsabilidades laborales y personales, y empleo de parámetros para obtener una ventaja competitiva.
- **NUEVOS EJERCICIOS EN GRUPO Y EN INTERNET.** Se incorporaron autoevaluaciones, lecturas y casos para variar los métodos de aprendizaje y generar animadas discusiones en clase.
- **REVISIÓN DE ALTO IMPACTO,** resultado de la sinergia en el equipo de autores: John M. Ivancevich, Michael T. Matteson y el nuevo coautor Robert Konopaske.

The McGraw-Hill Companies

Mc Graw Hill McGraw-Hill Interamericana

Visite nuestra página WEB
www.mcgraw-hill-educacion.com